

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

**Е.Б. КМЕТЬ**  
**А.Г. КИМ**

# **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

Учебник

*Рекомендовано Дальневосточным региональным учебно-методическим центром (ДВ РУМЦ) в качестве учебника для студентов направлений подготовки бакалавров 38.03.06 «Торговое дело» и 38.03.02 «Менеджмент» вузов региона*

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2015

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.290-2я73

К11

Рецензенты: *К.Д. Шевченко*, д-р экон. наук профессор, засл. работник высшей школы (Дальрыбвтуз)  
*Е.В. Яскевич*, канд. экон. наук, зам. директора АНО «Инвестиционное агентство Приморского края»

**Кметь, Е.Б.**

К11 **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ [Текст] : учебник /**  
Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. –  
308 с.

ISBN 978-5-9736-0316-8

Учебник имеет модульную структуру, охватывающую обязательные разделы курса «Управление маркетингом». Оригинальность заключается в дискуссионной форме подачи материала с учетом особенностей и животрепещущих вопросов развития Дальневосточного региона.

Предназначен студентам, обучающимся по направлениям 38.03.06 «Торговое дело» и 38.03.02 «Менеджмент».

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9736-0316-8

© Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, оформление, 2015

© Кметь Е.Б., Ким А.Г., текст, 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Сегодня существует большое количество учебников в области управления маркетингом. Нам видится, что претензии на оригинальность данного издания вполне обоснованы по следующим причинам.

Первая причина – это достаточно дискуссионная форма подачи материала, позволяющая развить критический стиль мышления у студентов. В учебном пособии не просто представлена тщательно структурированная система знаний в области управления маркетингом, но изложена логика борьбы различных идей, взглядов и подходов, исторически зафиксированных. Подобное изложение материала формирует у студента убеждение, что любая проблема из обсуждаемой области управления маркетингом не исчерпывается материалом, представленным в учебнике, а имеет множество сторон, свойств, аспектов и требует его индивидуального вклада по выбору современных подходов и инструментария, наиболее соответствующих специфике региона и предприятия. В этом свете в учебнике дается краткий обзор институтов воспроизводства научного знания в области управления маркетинга, тех ресурсов, где можно почерпнуть последние идеи.

На взгляд авторов, маркетингу свойственно большое количество дискуссионных вопросов, а одним из основных умений специалиста в этой сфере является способность аргументированно подобрать наиболее соответствующий ситуации инструментарий, позволяющий в дальнейшем принять обоснованные управленческие решения.

Причем авторы не высказывают свою точку зрения относительно правомерности представляемых подходов, это предлагается сделать студенту-читателю, выполняя предложенные задания. Содержание учебника – это не окончательный результат познания из совокупности непреклонных догм, а только начало этого познания.

Второй причиной является учет специфики Дальневосточного региона, на примере реальных предприятий которого разработаны фрагменты-примеры по тексту и многочисленные проблемно-поисковые задания. Большое количество ситуационных заданий в форме кейс-стади, разработанных на примере реальных компаний Дальневосточного региона, в том числе близлежащих стран, позволяют развить профессиональные компетенции у студентов.

## ВВЕДЕНИЕ

---

Решающую роль в успешной деятельности компании в условиях рынка играет эффективное маркетинговое управление. Способность добиваться конкурентного преимущества и удерживать его во многом зависит от успешности системы управления маркетингом предприятия. Настоящий учебник позволяет не только сформировать систему знаний по управлению маркетингом и практических навыков и умений, необходимых для осуществления управления маркетинговой деятельностью предприятия, но и научить студента ставить вопросы и самостоятельно находить ответы, используя определенный интеллектуальный инструментарий.

Учебник имеет модульную структуру, охватывающую обязательные разделы курса «Управление маркетингом». Состоит из трех частей, соответствующих базовой структуре теории управления маркетингом.

Часть первая посвящена идеологии (понятийному аппарату и базовым теориям, лежащим в основе этой области знаний – управление маркетингом) и включает две главы, посвященные сущности маркетингового управления и теории потребностей, ее роли и месту в маркетинговом управлении.

Во второй части учебника рассматривается совокупность стратегических решений. Эта часть включает три главы, посвященные сегментационного анализу на макро- и микроуровнях, содержанию стратегического анализа и разработке портфеля (совокупности) стратегий предприятия.

Третья часть уточняет совокупность тактических решений и включает три главы, посвященные краткому обзору существующих моделей комплекса маркетинга, совокупности решений в рамках товарной, сбытовой политики, политики ценообразования и продвижения, вопросам организации службы маркетинга на предприятии, планированию и контролю маркетинга.

Каждая глава учебника включает теоретический материал, выводы, вопросы к обсуждению и завершается комплексом заданий для самостоятельной работы, основная функция которых состоит в обеспечении усвоения знаний и формировании умений. подача теоретического материала предусматривает последовательное изложение вопросов, имеющих отношение к управлению маркетингом, а комплекс заданий для самостоятельной работы состоит из ситуационных заданий, задач с условием и тестов. Ситуационные проблемно-поисковые задания представлены в форме кейс-стади и разработаны на примере реальных компаний Дальневосточного региона.

# Часть I. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

*План части I.* Рассматривая управление маркетингом как деятельность, а именно, процесс управления маркетинговой деятельностью какого-либо субъекта (в качестве которого могут выступать предприятия, территории, личности и другое), следует заметить, что маркетинг предназначен для обеспечения эффективной деятельности этого субъекта в рыночных условиях. По этой причине основной целью первой части учебника является уточнение понятийного аппарата (терминологии и содержания базовых понятий) в области управления маркетингом. В этой части будут рассмотрены следующие вопросы:

– сущность маркетингового управления (основные понятия управления маркетингом, современные концепции управления маркетингом, базовая структура теории управления маркетингом);

– теория потребностей, ее роль и место в маркетинговом управлении (основные понятия теории потребностей, изучение потенциальных потребителей, модели поведения индивидуальных и индустриальных покупателей, профессиональные потребители – торговые посредники).

## Глава 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Основные понятия управления маркетингом

Сам маркетинг сегодня трактуется как рыночная концепция менеджмента, как потребительский менеджмент или маркетинговый менеджмент, т.е. эффективное управление деятельностью субъекта (на-пример предприятия) в рыночных условиях.

Многочисленные определения маркетинга позволяют выделить в них *три уровня иерархии* [1]:

– маркетинг трактуется как философия бизнеса и управленческая концепция;

– маркетинг – это набор эффективных современных инструментов, необходимых для функционирования предприятия в условиях высокой конкуренции;

– маркетинг – это важная часть системы управления предприятием.

Маркетинг как философия направляет развитие компании, а инструменты маркетинга позволяют это успешно реализовывать. Но наибольший эффект достигается, если маркетинг работает как целостная управленческая концепция и система управления компанией.

*Управление маркетингом* (рыночной деятельностью фирмы) подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой.

Ключевые моменты всех определений:

- процесс, включающий анализ, планирование, реализацию планов и контроль;
- управление, охватывающее товары, услуги и идеи;
- деятельность, базирующаяся на понятии обмена;
- основная задача этой деятельности – удовлетворение всех участвующих в обмене (делке).

Сравнительная характеристика определений представлена в табл. 1.1.

*Таблица 1.1*

**Сравнительная характеристика определений  
«управление маркетингом»**

Автор, источник	Содержание
Ф. Котлер [3, с. 47]	Процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации
Т.П. Данько [2, с. 55]	Целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей позиции на рынке с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, состояния конкурентной среды, характера поведения покупателей
Шаповалов В.А. [6, с. 9]	Процесс планирования и реализации исследовательской, производственной и сбытовой деятельности предприятий, направленный на согласование его внутренних возможностей с возможностями и ограничениями внешней среды ради достижения определенных социально-экономических целей предприятия

В России первыми изданиями, в которых была представлена теория управления маркетингом, были:

- Диксон, Питер Р. Управление маркетингом: учеб. пособие по экон. направлениям и специальностям / Питер Р. Диксон. – М.: Бином, 1998. – 556 с.

- Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1998.
- Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 266 с.: ил. – (Сер.: Маркетинг для профессионалов).
- Диббс, С. Практическое руководство по маркетинговому планированию. / С. Диббс, Л. Симкин, Дж. Бредли. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с. – (Сер.: Маркетинг для профессионалов).
- Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
- Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

Среди отечественных классиков следует упомянуть издания С.А. Соловьева и Т.П. Данько. Существует Топ-100 изданий по маркетингу (в том числе по управлению маркетингом), изданных на русском языке в 2001–2012 гг. и утвержденных Советом Гильдии Маркетологов в августе 2012 года, с которым можно ознакомиться на сайте Гильдии Маркетологов<sup>1</sup>.

Далее рассмотрим базовые понятия в области управления маркетингом и их содержание, такие, как: субъект управления, объект, система, структура, цели, функции, принципы, процесс управления и технология процесса управления маркетингом.

Управление маркетингом осуществляется разными субъектами и направлено на определенные объекты.

*Субъект управления маркетингом* – организация или физическое лицо, которое выполняет какие-либо функции маркетинга.

Понятие «субъект управления» отражает деятельность конкретного собственника или руководящего органа компании (табл. 1.2).

*Таблица 1.2*

**Субъекты управления маркетингом и их функции**

Субъект управления	Выполняемые функции
Производитель или сервисное предприятие	Производство товаров или оказание услуг
Торговое предприятие	Продажа товаров, хранение, транспортировка
Маркетинговые организации	Исследование рынка, разработка прогнозов, продвижение товаров и услуг

<sup>1</sup> Топ-100 книг по маркетингу [Электронный ресурс]: официальный сайт Гильдии Маркетологов, 2015. – Режим доступа: [www.marketologi.ru/docs/fun/top100books.doc](http://www.marketologi.ru/docs/fun/top100books.doc)

*Объект управления маркетингом* – то, на что направлены маркетинговые усилия субъекта управления (то, что продается на рынке), связанные с продажей, пропагандой, популяризацией и т.д. Понятие «объект управления» отражает деятельность компании по выбору конкурентной рыночной позиции, по определению маркетинговой стратегии и политики с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней сред.

В качестве объектов маркетинга могут выступать материальные блага, услуги, различные комбинации материальных объектов и услуг (например услуги ресторана), собственность – недвижимость, финансы, просто информация, события, личности, места (города, страны).

*Система управления маркетингом* представляет собой совокупность целей, функций, принципов, методов, инструментов управления маркетингом и включает структуру управления маркетингом предприятия (рис. 1.1).

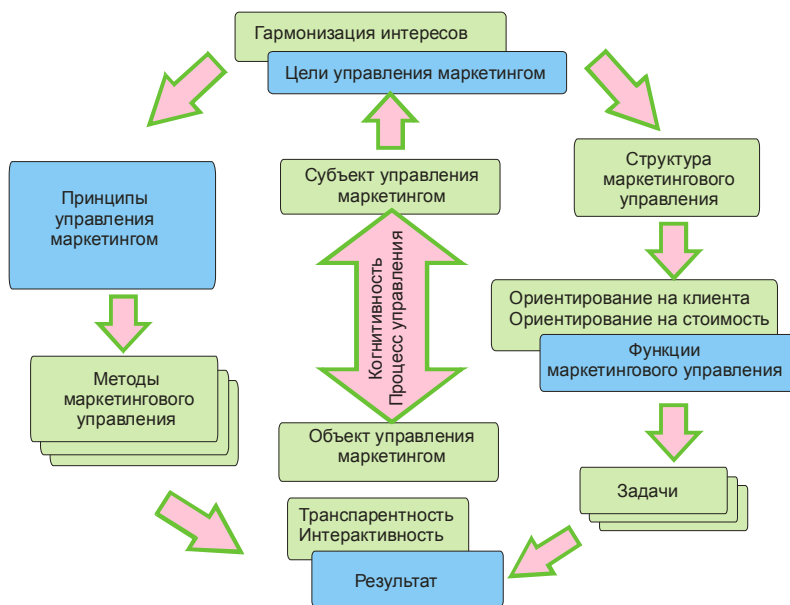


Рис. 1.1. Соотношение основных элементов системы управления маркетингом [2]

Система управления маркетингом обеспечивает гибкое и своевременное реагирование компании на изменение рыночной среды.

Понятие «*структура управления маркетингом*» связано с представлением о формах разделения труда в компании и устойчивых связях между элементами системы управления маркетингом.



В качестве элементов структуры управления маркетингом выступают:

- менеджеры и работники фирмы, специализирующиеся в маркетинговой деятельности;
- структуры и виды организационного управления;
- формы организации структурной политики маркетингового управления.

Воздействие субъекта на объект управления осуществляется с использованием системы методов для достижения поставленных целей.

Понятие «цели управления маркетингом» связано с пониманием компанией правил гармонизации интересов всех участников рынка, обеспечением должного уровня прибыльности и эффективности ее деятельности на рынке.

Цели реализуются посредством функций управления – обособившихся видов управленческой деятельности.

Создание дерева целей любой компании предполагает включение перспективных и оперативных целей, а также количественных и качественных целей.

Пример количественных целей: доля рынка, уровень удержания потребителей (отношение числа покупателей в прошедшем году к числу покупателей в текущем году в %).

Пример качественных целей: обеспечение широкого выбора товаров и услуг удовлетворения потребностей обществ, обеспечение общественной полезности предприятия, выполнение социальных программ.

Понятие «функции управления маркетингом» отражает ключевые подходы, реализуемые компанией на определенном этапе ее деятельности. Каждая функция, в свою очередь, реализуется *набором задач*, решение которых приводит к достижению определенных результатов.

Принято выделять четыре группы функций маркетинга: аналитические, товарно-производственные, сбытовые, организационные.

*Аналитические функции* получения необходимой информации для маркетинга включают: научные исследования, исследования рынка, анализ внешней и внутренней среды предприятия.

*Товарно-производственные функции* связаны с формированием товарного предложения фирмы, разработкой товара и упаковки, формированием ассортимента и его разнообразия, с планированием оптимального уровня качества товара, которое обеспечит конкурентоспособность.

*Сбытовые функции* – это обеспечение доступности товара покупателям, организация сбыта (выбор каналов сбыта, выбор посредников для работы с ними), проведение ценовой политики, осуществление маркетинговых коммуникаций с покупателями, выбор наиболее действенных коммуникационных средств, разработка рекламных кампаний.

*Организационные функции* предполагают наличие вспомогательных маркетинговых систем: системы маркетинговой информации, планирования маркетинга и контроля. Сотрудники маркетинговых служб не только разрабатывают маркетинговые стратегии, методы их реализации, планируют бюджет маркетинга, формируют маркетинговые программы, но и осуществляют их контроль.

Регулирование рыночной позиции компании происходит на основании использования систематизированных принципов управления маркетингом. *Принципы управления маркетингом* – руководящие правила, вытекающие из действия объективных экономических законов и закономерностей развития рынка, его конкурентного проявления в условиях риска и неопределенности.

Система принципов предполагает структуризацию принципов, которая отражает поведение компании на рынке. Принципы выступают объединяющим основанием, позволяющим согласовать внутрифирменные связи между структурными подразделениями компании и оптимизировать их взаимодействие с внешней рыночной средой.

Принципам управления маркетингом уделяется повышенное внимание. Рассмотрим некоторые интересные подходы к системе принципов управления маркетингом Ф. Котлера, Т.П. Данько и И.М. Синяевой.

В рамках курса «Основы маркетинга» давались три основополагающих принципа маркетинга, сформулированные Ф. Котлером и являющимися его основными чертами, отражающими сущность маркетинга [3].

*Первый принцип* – знание рынка, всестороннее изучение потребностей. Этот принцип предполагает получение надежной и достоверной информации о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях покупателей.

*Второй принцип* – приспособление к рынку, выпуск товаров, соответствующих рыночному спросу. Предполагает максимальное приспособление производства к требованиям рынка, структуре рыночного спроса, исходя из долгосрочной перспективы.

*Третий принцип* – воздействие на рынок, на покупателей с помощью всех доступных средств. Для воздействия используются все методы комплекса маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение, персонал).

Т.П. Данько предлагает систему принципов в виде матрицы, в которой принципы систематизированы по пяти подгруппам по горизонтали и сгруппированы по трем основаниям-группам (рис. 1.2 и 1.3):

– первая подгруппа – принципы, определяющие ситуационно-регулирующую деятельность компании на рынке;

– вторая подгруппа – принципы организационно-тактического действия;

- третья подгруппа – принципы профессионализма руководства и оценки результатов его работы;
- четвертая подгруппа – концептуально-регулирующие принципы;
- пятая подгруппа – принципы, уточняющие стратегии и цели позиционно-деятельностного поведения компании.

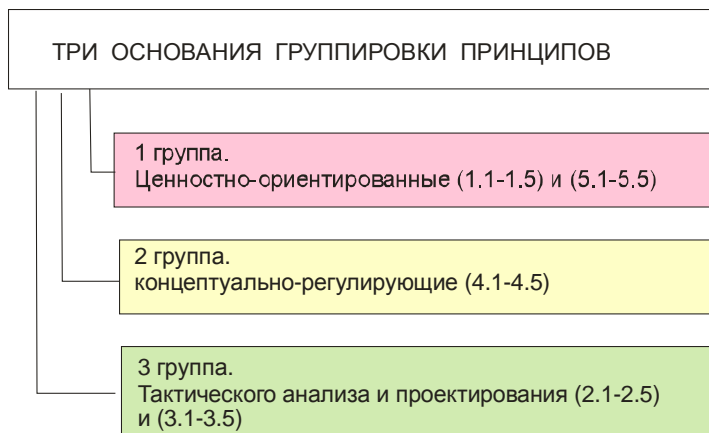


Рис. 1.2. Три основания группировки принципов в системе принципов [2]

Управленческого риска 1.1	Делегирования полномочий 2.1	Профессионализма руководства 3.1	Информационной достаточности 4.1	Самооценки и саморегулирования 5.1
Организационного поведения 1.2	Организационного нормирования 2.2	Контроля 3.2	Соответствия управлению уровню развития коллектива 4.2	Рефлексивного поведения 5.2
Инструментарной обеспеченности руководства 1.3	Реструктуризационного анализа 2.3	Единоличия и коллегиальности 3.3	Экспертного отслеживания информационной достаточности 4.3	Равноправного партнерства 5.3
Предпринимательского риска 1.4	Организационного проектирования 2.4	Централизации и децентрализации 3.4	Согласования по целям деятельности организации 4.4	Конкурентного преимущества 5.4
Формирование потребительских предпочтений 1.5	Рефлексивного поведения в усл. управленческих коммуникаций 2.5	Прибыльности и эффективности 3.5	Материального и морального стимулирования 4.5	Свободного предпринимательства 5.5

Рис. 1.3. Система (матрица) принципов управления маркетингом [2]

Принципы управления маркетингом, описанные И.М. Синяевой, представлены на рис. 1.4.

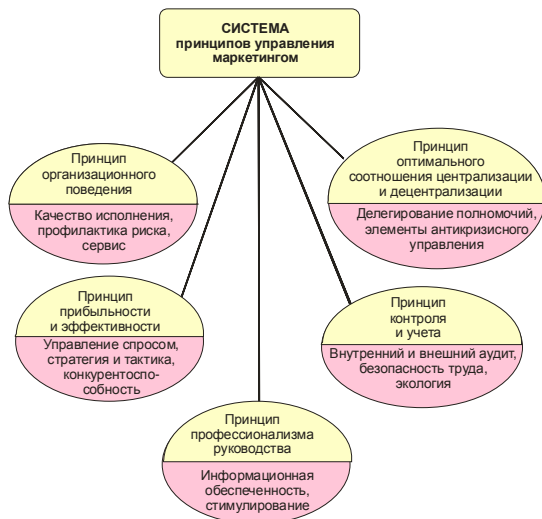


Рис. 1.4. Система (матрица) принципов управления маркетингом [5]

*Структура управления* маркетингом характеризует статику его управления. Динамику отражает сам процесс управления маркетингом.

*Процесс управления маркетингом* – это совокупность последовательных действий для достижения поставленных целей (рис. 1.5).

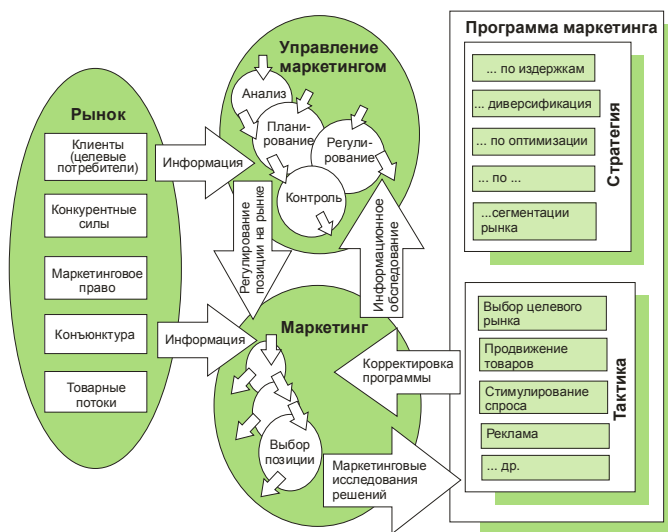


Рис. 1.5. Схема процесса управления маркетингом [2, с. 121]

В процессе управления маркетингом следует различать *содержание* и *технология*.

Содержание процесса управления маркетинга определяется признаками объекта управления.

Понятие «*технология процесса управления маркетингом*» обозначает совокупность методов и инструментов (способов) обеспечения регулирования рыночной позиции компании. Эта совокупность операций и процедур выполняется работниками маркетинговых служб в определенной последовательности.

Схема содержания и технологии процесса управления маркетингом представлена на рис. 1.6.

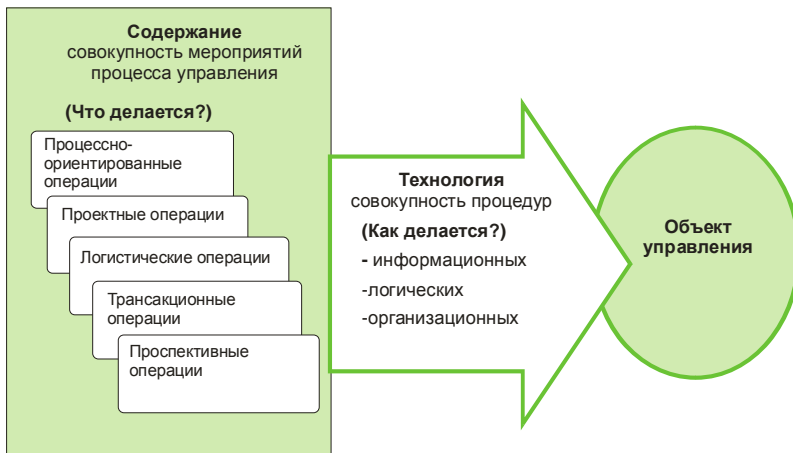


Рис. 1.6. Схема содержания и технологии процесса управления маркетингом [2]

Технология включает в себя:

- 1) сбор и анализ экспертной информации о поведении компании и конкурентов на рынке;
- 2) изучение вероятностных (случайных) и динамических процессов на рынке;
- 3) моделирование психологических реакций потребителей на рынке с последующим моделированием управленческих решений.

*Процессно-ориентированные операции* управления маркетингом – это операции по регулированию рыночной позиции компании через *определение (выделение) в ее маркетинговой деятельности действий, совершаемых в определенном порядке.*

Содержание этих операций обусловлено достижениями информационных технологий (внедрение CRM, SCM), реинжиниринга и условиями современной экономики.

Реинжиниринг – это процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень (деятельность по модернизации ранее реализованных технологических решений). Целью является коренное преобразование системы для повышения эффективности ее функционирования.

CRM (Customer Relationship Management) – это системы управления взаимодействием с клиентами, представляют собой концепцию и программное обеспечение.

SCM (Supply Chain Management) – это системы управления цепочками поставок.

*Логистические операции* управления маркетингом – это операции по регулированию рыночной позиции компании через реализацию законов логики (рациональности) в организации распределения и перемещения материальных и информационных потоков.

Логистические операции базируются на информационном обеспечении логистики, внедрении мерчандайзинга.

Под логистикой понимают теорию и практику управления материальными и информационными потоками в процессе товародвижения, а мерчандайзингом – комплекс видов деятельности, направленных на акцентирование внимания покупателя на определенных марках или видах товара в торговом зале (в том месте, где у продавца есть последний шанс) с целью увеличения продаж.

Среди процедур (видов деятельности) мерчандайзинга выделяют:

– Определение ассортиментных позиций, необходимого товарного запаса и контроль за нахождением товара в нужном количестве в торговом зале.

– Оценка справедливости цены на товар, указанной на ценнике.

– Планировка торгового зала и подбор торгового оборудования.

– Размещение отделов и секции.

– Представление товаров в торговом зале.

– Оформление товара.

– Реклама на месте продажи.

– Мероприятия по стимулированию продаж (промоакции, дегустации, конкурсы).

– Подбор музыки и запахов для торгового зала.

– Подготовка квалифицированного персонала.

*Проектные операции* – это операции по регулированию рыночной позиции компании *через управление проектами*, где под проектом понимается ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. Например, проект автоматизации управлением предпри-

ятием, создание нового тарифного плана для корпоративных клиентов определенной специализации.

*Транзакционные операции* управления маркетингом – это операции регулирования рыночной позиции компании *через анализ факторов, определяющих ее позицию, через последовательность логически связанных действий, переводящих компанию из одного состояния в другое.*

В рамках этих операций необходимо снижать транзакционные издержки, связанные с транзакционным риском и с заключением сделок, тщательно продумывать издержки переключения, использовать аутсорсинг для взаимодействия с внешними компаниями.

Транзакционный риск – это риск потерь из-за ошибок в обработке транзакций-сделок:

- ошибки в осуществлении торговых сделок;
- ошибки, вытекающие из сложности продуктов и неспособности существующих систем и процессов обеспечить полноту их описания;
- ошибки в бухгалтерском учете торговых операций;
- ошибки в расчетах по торговым операциям;
- ненамеренная поставка/получение товаров;
- неадекватное юридическое оформление сделок и т.д.

Транзакционные издержки связаны с заключением сделки:

- на выбор партнера;
- на подписание соглашения и контроль исполнения;
- на адаптацию к происходящим изменениям;
- на предупреждение мошенничества;
- на случай неожиданных потрясений.

Кроме того, к транзакционным издержкам относят издержки:

- поиска информации;
- связанные с обманутыми ожиданиями;
- оценивания качества при помощи экспертных оценок;
- защиты права собственности;
- оппортунистического поведения партнеров (в соответствии с собственными интересами, не ограниченное соображениями морали).

Издержки переключения – это издержки переключения с одного поставщика на другого. Например, переход клиента из одного банка в другой (закрытие старого счета и заведение нового), издержки, связанные со сменой провайдера.

Аутсорсинг – это выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами.

*Перспективные (перспективные) операции* управления маркетингом – это операции по регулированию рыночной позиции компании *через выработку стратегической линии поведения по «конструированию своего будущего».*

Эти операции базируются на определении пределов рыночной позиции компании (реальных ограничений, накладываемых внутренними и внешними факторами рыночной среды), на формировании бренда, реализации бенчмаркинга (управленческой технологии улучшения работы компании путем внедрения адаптированных бизнес-процессов, заимствованных у самых успешных компаний-конкурентов).

*Основные элементы технологии процесса управления маркетингом* можно представить в виде четырех взаимосвязанных блоков (циклично повторяющихся):

- Формирование целей по регулированию позиции компании на рынке (стратегический и тактический маркетинг).
- Информационное обеспечение выбора стратегии или подготовка планов маркетинга.
- Подготовка и принятие решений по управлению маркетингом.
- Реализация стратегии и плана маркетинга и контроль исполнения.

Маркетинговые решения составляют программу по изменению рыночной позиции компании и сводятся к программе маркетинговых действий (план маркетинга) либо к разработке стратегий.

## 1.2. Современные концепции управления маркетингом

Современные концепции управления маркетингом – это результат многолетней эволюции взглядов предпринимателей на свою деятельность на рынке и на сам рынок, происходящей вследствие развития производственных сил общества. В настоящее время в каждой сфере деятельности существуют свои концепции, которые следует тщательно отслеживать и изучать, т.к. их использование принесет увеличение прибыли.

Термин «концепции управления маркетингом» часто сокращают, опуская слово «управления», поэтому далее будем рассматривать понятия «концепции управления маркетингом» и «концепции маркетинга» как идентичные понятия.

*Концепции управления маркетингом – это:*

- общие подходы, на основании которых строятся усилия для достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках [3];
- система целей, принципов и методов управления, лежащих в основе работы предприятия, ориентированная на *определенный способ деятельности на рынке* и на достижение целей предприятия [1].

Существует достаточно много классификаций концепций маркетинга:

- *понятийные концепции маркетинга* (как философии бизнеса, как науки, как управленческой концепции), которые предопределили многообразие определений сущности маркетинга;



– концепции маркетинга в зависимости от состояния спроса (развивающийся, противодействующий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг и др.);

– прикладные концепции маркетинга в зависимости от сферы его применения (прикладные концепции коммерческого маркетинга – промышленный, торговый, банковский маркетинг, маркетинг гостиниц, предприятий массового питания и других коммерческих субъектов; и прикладные концепции некоммерческого маркетинга – предвыборный, религиозный, социальный маркетинг, макромаркетинг, глобальный маркетинг, маркетинг политических партий и общественных движений и других некоммерческих субъектов);

– управленческие концепции маркетинга (концепции стратегического маркетинга, конкурентной рациональности, максимаркетинга, собственно маркетингового управления и др.), о классификации которых речь пойдет далее.

Список классических концепций маркетингового управления (собственно маркетингового управления) представлен в табл. 1.3.

Таблица 1.3

### Список классических концепций маркетингового управления

№ п/п	Название концепции управления маркетингом	Период возникновения
1	Производственная или совершенствования производства	1860–1920 гг.
2	Товарная или совершенствования товара	1920–1930 гг.
3	Сбытовая или интенсификации коммерческих усилий	1930–1950 гг.
4	Концепция маркетинга или классического маркетинга	1960–1980 гг.
5	Социально-этичного маркетинга	1980–1990 гг.

Формирование концепций продолжается с 50-х годов XX века по сей день, самые известные из них:

- Концепция собственно маркетинга (П. Друкер).
- Концепция просвещенного маркетинга (Ф. Котлер), получившая импульс в своем развитии уже в 50–70-х годах XX века.
- Концепция маркетингового управления (Ф. Котлер).
- Концепция конкурентной рациональности (П. Диксон).
- Концепция стратегического маркетинга (Ж.-Ж. Ламбен).
- Концепция максимаркетинга (Рэпп и Коллинз).

– Маркетинг отношений или маркетинг партнерских отношений (Д. Пеппер и М. Роджерс).

– Концепция мегамаркетинга (Ф. Котлер), возникшая уже в 70–90 годах XX века.

– Маркетинг взаимодействия.

– Коммуникационная концепция.

– Эмпирический маркетинг.

– Маркетинг новых идей.

Далее рассмотрим содержание некоторых известных концепций, помимо классических.

• *Концепция максимаркетинга.* Управление маркетингом нацелено на повышение до максимума торгового оборота и прибылей путем селективного распределения и вовлечения в процесс четко определенных потенциальных потребителей и клиентов; предполагает две стадии – максимальный синергизм (двухменная реклама) и максимальное распределение (добавление новых каналов распределения)<sup>1</sup>.

• *Концепция мегамаркетинга.* Координация экономических, психологических и общественных воздействий, направленная на установление сотрудничества с политиками (политическими партиями) для выхода на определенный рынок и (или) работы на нем<sup>2</sup>.

• *Маркетинг взаимодействия* (с 1990-х гг.). Данная концепция предложена в 80-е годы шведскими учеными и подробно описана Г.Л. Багиевым<sup>3</sup>.

*Основные принципы:* производство товаров и услуг, удовлетворяющих потребителей и партнеров по бизнесу, с использованием методов координации, интеграции и сетевого анализа.

*Цель фирмы:* прибыль фирмы за счет удовлетворения интересов всех участников рыночных отношений.

*Фокус внимания:* интересы всех участников рыночных отношений + маркетинговые коммуникации.

*Основные средства достижения цели:* инструменты стратегического маркетинга, оперативный комплекс маркетинга + комплекс маркетинговых коммуникаций.

• *Коммуникационная концепция маркетинга* (с 1990-х гг. по наше время).

*Основные принципы:* организация эффективной коммуникации на всех этапах деятельности предприятия в условиях полной информатизации общества.

---

<sup>1</sup> Стэн Рэпп, Томас Л. Коллинз. Новый максимаркетинг. – Челябинск: Издательство «Урал LTD», 1997. – 536 с. С. 19–20

<sup>2</sup> Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 1998. – 350 с.

<sup>3</sup> Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М., Анн, Х. Маркетинг: учебник для вузов / под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.

*Цель фирмы:* прибыль фирмы за счет использования брендинга.

*Фокус внимания:* Интересы всех участников рыночных отношений + брендинг.

*Основные средства достижения цели:* инструменты стратегического маркетинга, оперативный комплекс маркетинга + брендинг.

- *Маркетинг новых идей* – концепция управления маркетингом, возникшая и активно развивающаяся в Японии, рекомендуется для сферы высоких технологий.

*Основные принципы:* эта концепция опережает желание клиента и формирует его потребности и вкусы. Три основных компонента: потребитель, дух предпринимательства и информационные технологии.

*Цель фирмы:* прибыль фирмы за счет формирования потребностей и вкусов.

*Фокус внимания:* 1) скорость (гибкость); 2) инновации; 3) глобализация; 4) креативность; 5) удовлетворение потребителя; 6) предвидение; 7) акцент на реформы в управлении персоналом; 8) лидерство в принятии решений; 9) экологически чистые технологии; 10) прибыль; 11) здравый смысл (умеренность); 12) бренд.

*Основные средства достижения цели:* инструменты стратегического маркетинга, оперативный комплекс маркетинга + инновации + предвидение + оптимизация управления персоналом.

- *Концепция эмпирического маркетинга* (1999 г.) для розничной торговли. Один из авторов Шмитт Бернд<sup>1</sup>.

*Основные принципы:* формирование потребительских переживаний с помощью проводников переживаний (ярмарочно-выставочный бизнес, мерчандайзинг, реклама и связи с общественностью).

*Цель фирмы:* прибыль фирмы за счет формирования комплексных, целостных переживаний у потребителей

*Фокус внимания:* процесс потребления, эмпирический опыт и переживания потребителя, подход к потреблению как к комплексному явлению, признание рациональных и эмоциональных мотивов потребления.

*Основные средства достижения цели:* инструменты стратегического маркетинга, оперативный комплекс маркетинга + проводники переживаний (цвета, запахи, музыка, тизеры и т.д.).

### 1.3. Базовая структура теории управления маркетингом

Базовую структуру теории управления маркетингом можно представить в форме триады – пирамиды (рис. 1.7).

---

<sup>1</sup> Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг: Как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией / пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 400 с.

Вершина – это *идеология управления маркетингом*, которая формирует точку отсчета и включает ключевые идеи и понятия. Любая идеология стоит выше инструментария.

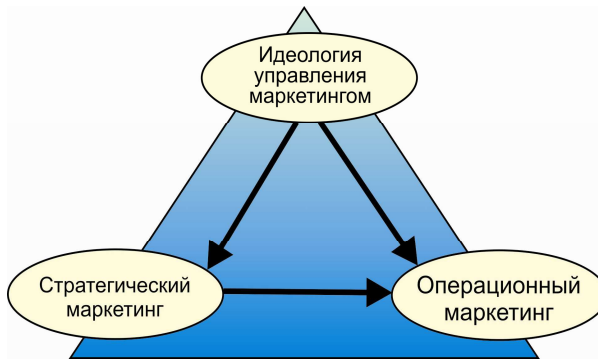


Рис. 1.7. Базовая структура теории управления маркетингом

Стратегический и операционный маркетинг являются основой триады, ее базой и представляют собой выстроенные на основе идеологии технологии менеджмента, касающиеся различных уровней деятельности субъекта. Жан-Жак Ламбен называет эту базу двумя гранями маркетинга. Содержание стратегического и операционного маркетинга представлено на рис. 1.8.

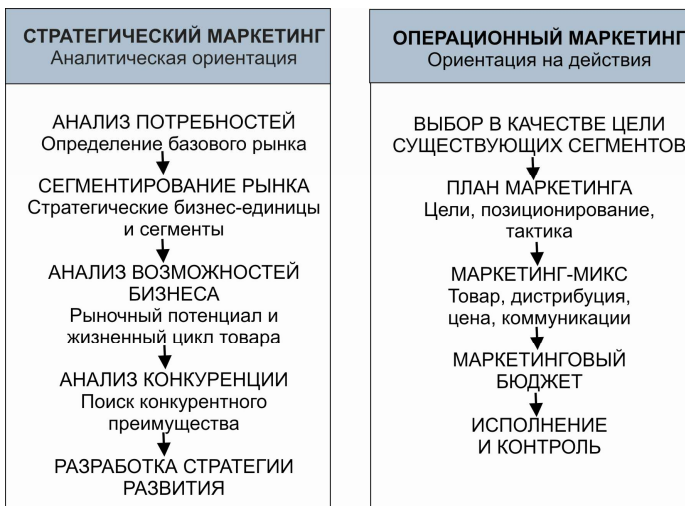


Рис. 1.8. Две грани маркетинга по Ж-Ж Ламбену [4]

*Стратегический маркетинг* связан с целеполаганием и создает базис для определения миссии и формулирования стратегических целей компании на основе развитого инструментария потребителя и рынка.

*Оперативный маркетинг* связан с конкретными рыночными функциями предприятия и представляет собой набор функций предприятия, непосредственно связанных с его деятельностью на рынке. Набор функций реализуется в виде комплекса маркетинга, который включает в себя функции по целенаправленному изменению товара (товар), управлению ценами (цена), распределением и продвижением товара.

Основная задача любого бизнеса – предоставление рынку созданной ценности в целях получения прибыли. Создание этой ценности включает три фазы:

*Первая фаза* – это стратегический маркетинг. Выбор конкретного вида ценности. Необходимо сегментировать рынок, выбрать определенный сегмент и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула «сегментирование → целеопределение → позиционирование» выражает суть стратегического маркетинга.

Вторая и третья фазы составляют операционный маркетинг. Причем *вторая фаза* охватывает производство и распределение продукта (или создание и предоставление ценности), а *третья фаза* – передачу ценности потребителю. Задача тактического маркетинга заключается в информационном продвижении, рекламе, стимулировании продаж и т.д.

*Стратегический маркетинг* – аналитический процесс (постоянный анализ потребностей, разработка эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителей и устойчивое конкурентное преимущество), ориентированный на долгосрочную перспективу.

*Роль.* Прослеживание эволюции заданного рынка и выявление потенциальных рынков или сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

*Основная цель.* Ориентация фирмы на экономические возможности, обеспечивающие долгосрочную рентабельность.

Процесс стратегического планирования имеет *среднесрочные и долгосрочные горизонты*, его задачи:

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

*Основными инструментами* стратегического маркетинга являются: прогнозирование, функционально-стоимостный анализ, стратегическая сегментация рынка.

*Операционный (тактический) маркетинг* – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования (организация сбыта, продаж и информационного продвижения).

*Роль.* Предполагает выбор целевого сегмента, уточнение целей, формирование плана маркетинга для выбранного целевого сегмента, реализацию плана и контроль.

*Основная цель.* Генерация доходов от продаж и краткосрочная рентабельность.

Тактические решения принимаются в основном на выходе созданной ценности. *Инструментами* операционного (тактического) маркетинга являются: тактическая сегментация рынка, физическое и информационное продвижение товара на рынок, стимулирование продаж и т.д.

Процесс стратегического маркетингового планирования субъекта представлен на рис. 1.9 как упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с разработкой (или уточнением) его миссии, стратегическим анализом, обязательной кульминацией которого является SWOT-анализ (метод ситуационного анализа), постановкой целей маркетинга, формулированием стратегии, разработкой программы маркетинга, её реализации и осуществлением контроля за её выполнением.

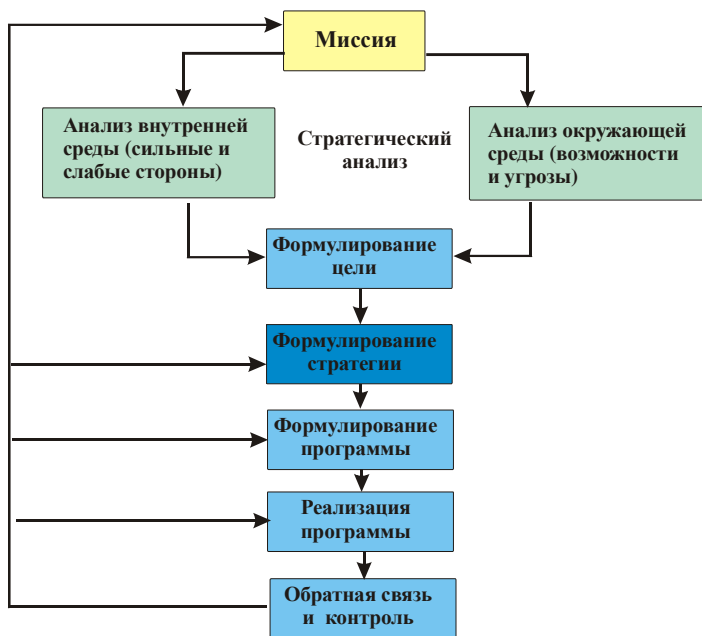


Рис. 1.9. Процесс стратегического планирования маркетинга

Согласно мнению известных немецкий специалистов в области маркетинга Е. Дихтля и Х. Хершгена процесс маркетингового планиро-

вания начинается с разработки миссии и с анализа текущего и будущего положения предприятия на основе изучения внутренних и внешних факторов маркетинговой среды (рис. 1.10). Это необходимо как для определения негативных явлений, которые могут оказать отрицательное воздействие на деятельность предприятия, так и для установления наилучших возможностей его развития.

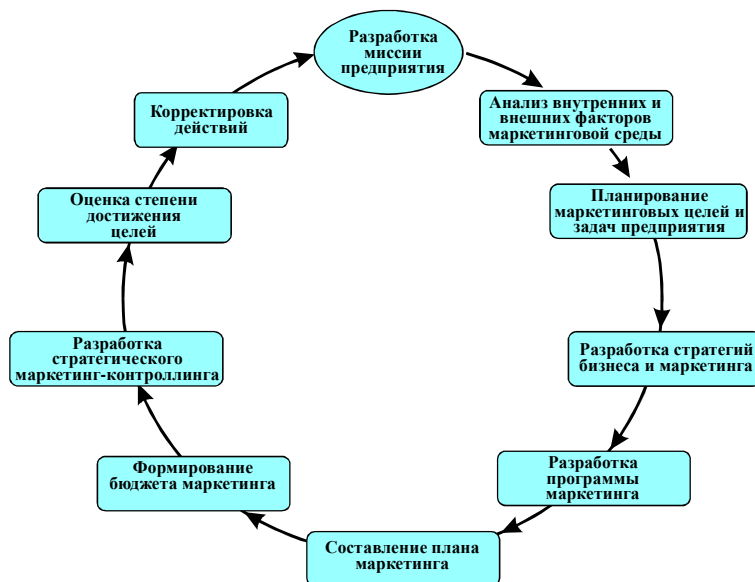


Рис. 1.10. Процесс планирования маркетинга<sup>1</sup>

Затем разрабатываются цели и стратегии для их достижения, факторы, влияющие на планирование целей. В заключение определяется комбинация инструментов для реализации избранных стратегий, а также бюджет и контроль, позволяющие измерить и оценить полученные результаты и при необходимости произвести корректировку.

Планирование не всегда осуществляется именно в таком порядке. Однако оно обязательно:

- *поддерживает* целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и поступков;
- *координирует* решения и действия в области маркетинга;
- *служит информированию* сотрудников о необходимых ресурсах;

<sup>1</sup> Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учебное пособие для вузов / пер. с нем. – М.: Высш. шк., 1995. – 255 с.

– *мотивирует* сотрудников, если от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей;

– создает предпосылки для *оценки и контроля* результатов.

При разработке стратегии необходим анализ внутренней и внешней среды компании – *стратегический анализ*, который является отправной точкой формирования стратегического плана. Содержание стратегического анализа представлено на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Содержание стратегического анализа

*Отраслевой и конкурентный анализ* используется для анализа *внешней ситуации (макроокружения)* компании. *Ситуационный анализ* касается ближайшего окружения фирмы (*микроокружения*).



Выбор стратегии определяется двумя моментами: во-первых, характер и структура отрасли, в которой действует фирма, во-вторых, позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли.

Следует различать программы маркетинга и планы маркетинга.

Под программой понимается последовательный алгоритм действий, реализация которого позволит исполнителю достигнуть определённой цели. Программа маркетинга – это инструмент реализации стратегии позиционирования и включает стратегии предложения, распределения, продвижения и ценообразования.

План маркетинга – это ряд действий, объединённых единой целью и предназначенных к выполнению до определённой даты. Маркетинговый план содержит перечень запланированных мероприятий, список ответственных лиц, сроки исполнения, прогноз объема продаж и издержек, т.е. это список практических шагов по осуществлению маркетинговой стратегии компании. План позволяет создать рабочий график, который дисциплинирует как отдельного индивида, так и группу людей, помогая им ориентироваться во времени и пространстве. Различают и виды планов маркетинга, которые представлены в табл. 1.4.

*Таблица 1.4*

**Виды планов маркетинга**

Признак	Содержание
1	2
В зависимости от цели планирования	<p>Стратегические планы служат адаптации предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижению надежной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость предприятия в условиях конкуренции.</p> <p>Тактические планы обеспечивают последовательную поэтапную реализацию выработанной стратегии. Его продолжением является оперативное планирование.</p> <p>Оперативные планы обеспечивают повседневную согласованную работу всех подразделений предприятия по достижению долгосрочных и текущих целей при наилучшем использовании ресурсов.</p>
В зависимости от длительности периода планирования	<p>Долгосрочные планы охватывают период от 5 до 10 лет,</p> <p>Среднесрочные планы – от 3 до 5 лет,</p> <p>Краткосрочные планы – до 1 года.</p>

1	2
В зависимости от охвата планирования	<p>Для каждого структурного подразделения.</p> <p>Для каждого товара или ассортиментной группы (обычно разрабатывается производителями потребительских товаров).</p> <p>Одни интегрированный план, включающий всю продукцию (как правило, применяется предприятиями в сфере услуг).</p> <p>Общий хозяйственный план с разделом, посвященным маркетингу (обычно разрабатывается производителями продукции производственного назначения)</p>
В зависимости от метода разработки	<p>Планирование «сверху вниз».</p> <p>Планирование «снизу-вверх».</p> <p>Планирование «цели вниз – план вверх».</p>

Таким образом, программа – более широкая категория, которая может включать в себя несколько планов. Программа является более гибкой, нежели план, и её можно корректировать, направлять в процессе реализации.

Отдельные пункты программы могут выполняться независимо друг от друга, возможно несколько исходов. План всегда линейен, а потому должен реализовываться последовательно.

Программа содержит лишь общие положения, цели, а план – детальную проработку каждого шага, временные рамки, ресурсы.

Чтобы понять результативность плана, необходимо сопоставить запланированные мероприятия с реально выполненными. Оценить эффективность программы можно лишь по достижении цели.

Следует учитывать и уровни планирования. Выделяют три уровня управления: *корпоративный уровень, уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ), на уровне определенного товара.*

*На корпоративном уровне* руководством решается два круга проблем: *во-первых*, какими видами деятельности следует заниматься, чтобы удовлетворить потребности важных групп потребителей, *во-вторых*, как рационально распределить ресурсы организации между этими видами деятельности для достижения целей организации. Роль стратегического маркетинга – определить те важные факторы внешней среды, которые следует учесть при принятии этих стратегических решений (неудовлетворенные потребности, изменения в окружающей конкурентной среде).

*На уровне отдельных СБЕ* руководство сосредоточено на принятии решений в данном виде бизнеса, направления. Роль стратегического маркетинга – обеспечение детального понимания запросов рынка и вы-

бор средств для их удовлетворения в конкретной конкурентной среде, поиск внешних и внутренних источников достижения конкурентных преимуществ.

Управление *на уровне определенного продукта (товара)* сосредоточено на принятии рациональных решений по комплексу маркетинга (продукт, цена, распределение, продвижение)

## Выводы

– Структуру теории управления маркетингом можно представить в форме триады (пирамиды), вершиной которой является идеология, а основанием – стратегический и операционный маркетинг.

– Особенности системы управления маркетингом конкретного субъекта определяются спецификой самого субъекта, объекта управления, его целей, функций, принципов, методов, инструментов управления маркетингом и включают структуру управления маркетингом предприятия.

– Структура управления маркетингом (в составе системы управления маркетингом) характеризует статику его управления и связана с представлением о формах разделения труда в компании и устойчивых связях между элементами системы управления маркетингом. Динамику отражает сам процесс управления маркетингом.

– Управление маркетингом представляет собой классический процесс управления деятельностью субъекта в рыночных условиях, в котором различают содержание и технологию. Причем, содержание (Что делается?) предполагает конкретные действия по регулированию рыночной позиции компании, а технология (Как делается?) – совокупность методов и инструментов (способов) обеспечения регулирования рыночной позиции компании.

– Для эффективного функционирования компании в рыночных условиях следует отслеживать в научном мире передовые концепции управления маркетингом, не ограничиваясь только классическими концепциями.

– Принято выделять три уровня управления маркетингом: корпоративный уровень, уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ), на уровне определенного товара.

## Вопросы к обсуждению

1. Содержание понятия «управление маркетингом».
2. Какое влияние на специфику системы управления маркетингом оказывает субъект и объект управления?
3. Система управления маркетингом – это совокупность элементов, перечислите их и раскройте их содержание.

4. Почему говорят, что структура управления маркетингом отражает статику управления, а процесс управления маркетингом – динамику?
5. Структура управления маркетингом является частью системы управления маркетингом. Перечислите ее элементы и раскройте их суть.
6. Чем функции управления маркетингом отличаются от принципов?
7. Какие подходы к структуризации принципов управления маркетингом существуют?
8. В процессе управления маркетингом выделяют содержание и технологию, чем они отличаются?
9. Какие классификации концепций управления маркетингом существуют и чем объясняется их разнообразие?
10. Какая классификация концепций управления является самой упоминаемой? Перечислите названия концепций в ней.
11. Чем стратегический маркетинг отличается от операционного маркетинга?
12. Опишите последовательность процесса управления маркетингом и содержание каждого из этапов.
13. Чем стратегический анализ отличается от ситуационного анализа?
14. Какие существуют уровни управления?
15. Чем программа маркетинга отличается от плана маркетинга?

### **Комплекс заданий для самостоятельной работы**

**Кейс-стади 1. Идентификация концепции управления маркетингом.** Выберите событие из приведенного перечня, соберите дополнительную информацию по нему, идентифицируйте концепцию управления маркетингом, проявлением или предвестником которой данное событие является, обоснуйте свое мнение.

*Ключевые события и даты:*

– **1998 г.** Основана компания DNS (Digital Network System) и открыт первый магазин во Владивостоке. До этого основатели занимались только обслуживанием корпоративных клиентов (сборка и продажа ПК, системная интеграция), но после дефолта решили переориентироваться на розничную торговлю. На начало 2015 года сеть насчитывает более 940 магазинов в 350 городах России. Штаб-квартира компании находится во Владивостоке.

– **1852 г.** Аристид Бусико открывает первый универсальный магазин «Au Von Marche». Именно Бусико изобрел современные технологии сбыта, за исключением самообслуживания (универсальный магазин товаров для женщин, деление торговой площади на секции, ценники, распродажи).

– **1880 г.** Изобретение кока-колы, ставшей самой мощной торговой маркой в мире.

– **1869 г.** Появление в США первых рекламных агентств «Bates», «Ayer», «J. Walter Thompson». Все эти агентства существуют до сих пор.

– **1905 г.** Первые курсы по маркетингу в США. Во Франции обучение маркетингу проводится с 1965 г. в Высшей коммерческой школе, в России – переподготовка осуществляется с 1988 г. по специальности «Социалистический маркетинг» в МИНХ им. Плеханова)

– **1926 г.** в США была организована Национальная ассоциация маркетинга и рекламы, на основе которой в дальнейшем было создано Американское общество маркетинга, переименованное в 1973 г. в Американскую ассоциацию маркетинга (АМА).

– **1930-е годы.** Создание в США Института «Gallup», первого института социологических опросов.

– **1930-е годы.** Создание должности «бренд-менеджер» (управляющий торговой маркой) компанией «Procter & Gamble» в Цинцинати.

– **1948 г.** Профессор Гарвардского университета Нейл Борден формирует модель комплекс маркетинга (1960 Дж. МакКарти описывает модель в работе «Basic Marketing»).

– **1950 г.** Открывается первая сеть супермаркетов самообслуживания во Франции «Maison du Savon» («Дом мыла»), созданная М. Бертье.

– **1963 г.** В США Ральф Недер публикует книгу «Опасна на любой скорости» с критикой автомобилей «General Motors». Эта книга легла в основу развития движения защиты прав потребителей.

– **1963 г.** «Carrefour» открывает первый гипермаркет в Сент-Женевьев-де-Буа близ Парижа.

– **1968 г.** Появление на французском телевидении рекламы торговой марки.

**1970-е годы.** Развитие политики сегментации рынка и появление политики позиционирования (доводы необходимости сегментирования рынка приводит Beane 1987, Dibb 1998, Greenberg 1989).

– **1990 г.** Создание Всероссийской (всесоюзной) ассоциации маркетинга – ВАМ (первый президент – Г.Г. Абрамишвили), после развала Советского союза РАМ – Российская ассоциация маркетинга (первый президент – А.А. Браверман).

– **1994 г.** С появлением первого веб-браузера Mosaic начинается эпоха маркетинга в Интернете.

– **2000 г.** Быстрое развитие проектов CRM.

– **1981 г.** Б. Бумс и М. Битнер предлагают модель 7P для маркетинга услуг (Process – все процедуры, механизмы, виды деятельности, необходимые для оказания услуги, Physical evidence – физическое доказательство осуществления услуги или материальные свидетельства).

– **1990 г.** Б. Лайтерборн предлагает модель комплекса маркетинга 4C, ориентированную на рынок B2C (Consumer want and needs – потребности и нужды потребителя, Cost to satisfy – расходы потребителя, Convenience to buy – удобство приобретения продукта, Communication are the catechism – коммуникации)

## Тест (закрытые одновариантные вопросы, ключ – прил. А)

*1. Совокупность целей, функций, принципов, методов, инструментов и структуры управления маркетингом предприятия.*

- А. Объект управления маркетингом
- В. Субъект управления маркетингом
- С. Функции управления маркетингом
- Д. Принципы управления маркетингом
- Е. Система управления маркетингом
- Ф. Структура управления маркетингом
- Г. Процесс управления маркетингом
- Н. Содержание процесса управления маркетингом
- І. Технология процесса управления маркетингом

*2. Последовательность методов и инструментов (способов), необходимая для обеспечения регулирования рыночной позиции компании, т.е. «Как делается».*

- А. Объект управления маркетингом
- В. Субъект управления маркетингом
- С. Функции управления маркетингом
- Д. Принципы управления маркетингом
- Е. Система управления маркетингом
- Ф. Структура управления маркетингом
- Г. Процесс управления маркетингом
- Н. Содержание процесса управления маркетингом
- І. Технология процесса управления маркетингом

*3. Ключевые подходы, реализуемые компанией на определенном этапе ее деятельности (или обособившиеся виды управленческой деятельности).*

- А. Объект управления маркетингом
- В. Субъект управления маркетингом
- С. Функции управления маркетингом
- Д. Принципы управления маркетингом
- Е. Система управления маркетингом
- Ф. Структура управления маркетингом
- Г. Процесс управления маркетингом
- Н. Содержание процесса управления маркетингом
- І. Технология процесса управления маркетингом

*4. Руководящие правила, вытекающие из действия объективных экономических законов и закономерностей развития рынка, его конкурентного проявления в условиях риска и неопределенности, на основе которых осуществляется регулирование рыночной позиции компании.*

- А. Объект управления маркетингом
- В. Субъект управления маркетингом

- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

5. *Совокупность методов и инструментов (способов) обеспечения регулирования рыночной позиции компании, т.е. их набор «Что делается».*

- A. Объект управления маркетингом
- B. Субъект управления маркетингом
- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

6. *Организация или физическое лицо, которое выполняет какие-либо функции маркетинга*

- A. Объект управления маркетингом
- B. Субъект управления маркетингом
- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

7. *То, на что направлены маркетинговые усилия управления (то, что продается на рынке), связанные с продажей, пропагандой, популяризацией и т.д.*

- A. Объект управления маркетингом
- B. Субъект управления маркетингом
- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

8. *Понятие, связанное с представлением о формах разделения труда в компании и устойчивых связях между элементами системы управления маркетингом.*

- A. Объект управления маркетингом
- B. Субъект управления маркетингом
- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

9. *Совокупность последовательных действий для достижения поставленных целей управления маркетингом.*

- A. Объект управления маркетингом
- B. Субъект управления маркетингом
- C. Функции управления маркетингом
- D. Принципы управления маркетингом
- E. Система управления маркетингом
- F. Структура управления маркетингом
- G. Процесс управления маркетингом
- H. Содержание процесса управления маркетингом
- I. Технология процесса управления маркетингом

10. *Операции по регулированию рыночной позиции компании через реализацию законов логики (рациональности) в организации распределения и перемещения материальных и информационных потоков.*

- A. Процессно-ориентированные операции
- B. Проектные операции
- C. Логистические операции
- D. Трансакционные операции
- E. Проспективные (перспективные) операции

11. *Операции по регулированию рыночной позиции компании через определение (выделение) в ее маркетинговой деятельности действий, совершаемых в определенном порядке.*

- A. Процессно-ориентированные операции
- B. Проектные операции
- C. Логистические операции
- D. Трансакционные операции
- E. Проспективные (перспективные) операции

12. *Операции по регулированию рыночной позиции компании через управление проектами.*



- A. Процессно-ориентированные операции
- B. Проектные операции
- C. Логистические операции
- D. Трансакционные операции
- E. Перспективные (перспективные) операции

*13. Операции регулирования рыночной позиции компании через совершенствование процесса сделки и анализ факторов, определяющих ее позицию, через последовательность логически связанных действий, переводящих компанию из одного состояния в другое.*

- A. Процессно-ориентированные операции
- B. Проектные операции
- C. Логистические операции
- D. Трансакционные операции
- E. Перспективные (перспективные) операции

*14. Операции по регулированию рыночной позиции компании через выработку стратегической линии поведения по «конструированию своего будущего».*

- A. Процессно-ориентированные операции
- B. Проектные операции
- C. Логистические операции
- D. Трансакционные операции
- E. Перспективные (перспективные) операции

## Глава 2. ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ЕЕ РОЛЬ И МЕСТО В МАРКЕТИНГОВОМ УПРАВЛЕНИИ

### 2.1. Основные понятия теории потребностей

Потребитель – главная фигура в бизнесе. Тремя ключевыми элементами теории потребностей являются категории, связанные с потребителем: нужда, потребность и спрос.

*Человеческая нужда* – чувство настоятельной необходимости удовлетворения основных надобностей.

*Потребность* – специфическая форма удовлетворения человеческих нужд.

*Спрос* – это потребность в определенных товарах, выраженная не столько в желании, сколько в способности приобрести их (т.е. подкрепленная покупательской способностью).

Основные элементы теории потребностей изображены на рис.1.12.

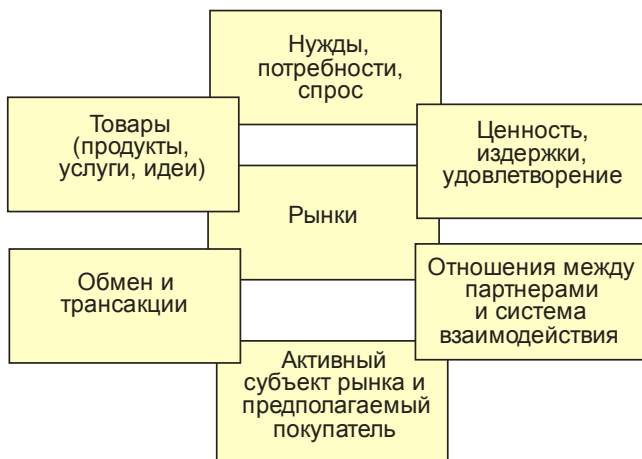


Рис. 1.12. Элементы теории потребностей

Структура последовательности изучения потребителя для моделирования его поведения представлена на рис. 1.13.

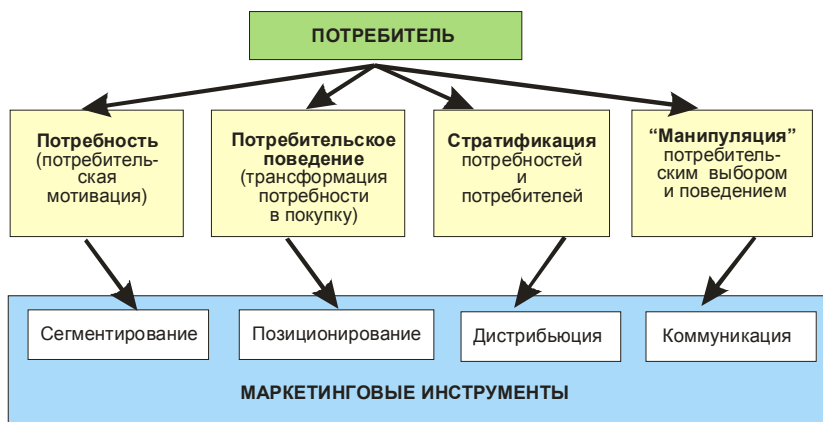


Рис. 1.13. Структура последовательности изучения потребителя для моделирования его поведения

Сама идея сегментирования рынка базируется на изучении характеристик потребителей, их предпочтений и поведения, формирование же спроса предполагает управление покупательским поведением, а следовательно, его моделирование. Первостепенной задачей является завоевание не единичных потребителей, совершающих разовые покупки, а приверженных. Процесс приобретения приверженных потребителей представлен на рис. 1.14.

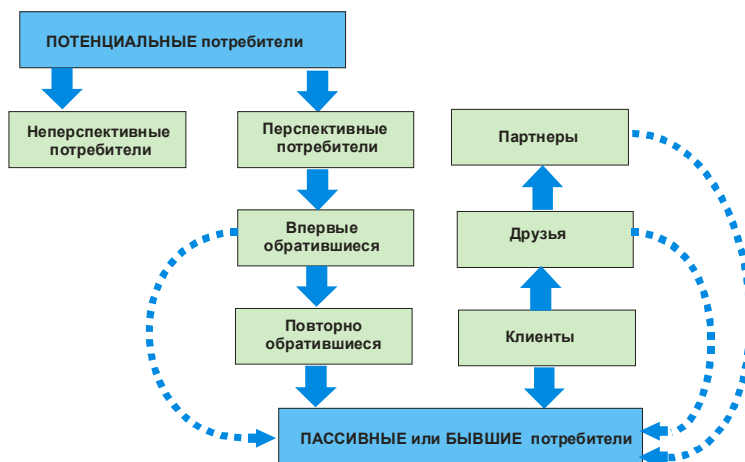


Рис. 1.14. Процесс приобретения приверженных потребителей

В группе психологических факторов, влияющих на покупательское поведение, доминируют убеждение и отношение, где убеждение представляет собой мысленную характеристику чего-либо, а отношение – устойчивую положительную или отрицательную оценку индивидом объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий по отношению к ним. Естественно, что усилия будут направлены на формирование положительного отношения потребителя к товару. По словам Ф. Котлера, «потребитель вырабатывает отношение (суждения, предпочтения) к различным маркам, оценивая их свойства».

Очевидно, что исследование потребителей представляет собой исследование факторов, влияющих на их покупательское поведение, а исследование предпочтений потребителей – это оценка их устойчивого отношения к отдельным свойствам товара, на основе которого формируется общее отношение к товару.

Покупательское поведение описывается в форме последовательных этапов, которую называют *процессом принятия решения о покупке*.

Самой известной моделью поведения индивидуальных потребителей является модель «черного ящика» – модель внешних факторов, маркетинговых стимулов, которые действуют на сознание потребителей, и ответной реакции покупателей. Само решение о покупке зависит от характеристик покупателя, которые принято тоже называть факторами, и процесса принятия решения о покупке (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Модель поведения индивидуальных потребителей «черный ящик»

В результате исследований необходимо понять:

– какие характеристики потребителя больше всего влияют на его покупательское поведение;

– как покупатель принимает решение о покупке, т.е. какие этапы входят в состав процесса принятия решения о покупке.

Первый шаг к изучению поведения потребителей – это классификация потребностей. Перечень существующих классификаций индивидуальных потребностей представлен в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Перечень существующих классификаций  
индивидуальных потребностей**

№ п/п	Признак классификации	Классификационные группы потребностей				
		3	4	5	6	
1	По иерархии потребности	Физиологические	Безопасность	Социальные (принадлежность, признание ...)	Духовные (эстетические, познание, самореализация)	
2	По степени принципиального удовлетворения	Полностью удовлетворенные		Частично удовлетворенные	Неудовлетворенные	
3	Географический охват	Всеобщие	В пределах страны	Региональные	Местные	
4	Социальный охват	Всеобщие	Внутри национальной группы		Внутри социальной группы	
5	По широте охвата сфер жизни	Моносферные		Олигосферные	Полисферные	
6	По степени осознания потенциальной социальной группой	Неосознанные	Осознанные единицами	Осознанные частью группы	Осознанные значительной частью группы	Осознанные всеми
7	По существующему общественному мнению	Социально негативные		Социально нейтральные	Социально позитивные	

1	2	3	4	5	6
8	По исторической характеристике	Остаточные (прошлые)		Текущие (настоящие)	Перспективные (будущие)
9	По источнику возникновения	Прямые (основные)		Прямо индуцированные	Косвенно индуцированные
10	По необходимости комплексности	Удовлетворяется одним товаром (услугой)		Удовлетворяется несколькими товарами (услугами)	Удовлетворяется товарами вместе с услугами
11	По состоянию конкуренции	Конкурируют товары только данного вида		Конкурируют товары-субституты	Товары конкурируют с услугами

Системные классификации потребностей, разработанные в рамках различных социально-психологических теорий личности, являются более интересными для мотивации индивидуальных потребителей.

Маркетинговые программы в рамках интегрированного маркетинга должны быть ориентированы не только на конечных потребителей и участников закупочного центра (домохозяйства), но и на других участников рыночной среды (посредников, поставщиков, персонал и т.д.). Часто производителю приходится сотрудничать с несколькими типами независимых посредников, если канал сбыта косвенный. Поэтому принято рассматривать не просто потребителей, а *цепочку потребителей компании*, в структуре которой принято выделять три группы потребителей с кардинально различными характеристиками:

– *Индивидуальные потребители* – отдельные лица или домохозяйства, приобретающие товары или услуги для личного потребления.

– *Корпоративные потребители* – организации, закупающие товары или услуги для производства других товаров (или услуг), продаваемых, сдаваемых в аренду, поставляемых другим потребителям.

– *Профессиональные потребители* – торговые посредники как разновидность корпоративных потребителей.

## 2.2. Модель поведения индивидуальных потребителей

*Моделирование поведения потребителей* – логическое построение действий потребителей, направленных на удовлетворение их потребностей, с целью влияния на это поведение.

Поведение потребителей и их действия значительно различаются по потребностям и типам товара и характеру спроса на товар.

На специфику модели поведения индивидуальных потребителей компании оказывает влияние тип покупательского поведения, структура закупочного центра домохозяйства и четыре группы факторов (характеристик потребителей). Само поведение описывается процессом принятия решения о покупке. Рассмотрим более подробно составляющие модели.

Определить тип покупательского поведения, соответствующий товару компании, можно:

- по Асселю (степень вовлеченности / различия между марками);
- по частоте покупки /усилия на поиск информации.

Существует четыре типа покупательского поведения для индивидуальных покупателей, которые определяют принятие решения о покупке (табл. 1.6).

Таблица 1.6

**Типы покупательского поведения (Генри Ассель)**

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

Основными координатами для определения типа покупательского поведения являются различия между марками (две градации – значительные или незначительные) и степень вовлеченности в покупку (высокая или низкая).

*Комплексное покупательское поведение* соответствует редким покупкам дорогих товаров (цены связаны с высоким финансовым риском), которым соответствует высокая степень различий в марках. Говорят, что таким покупкам свойственна высокая степень вовлеченности в покупку, но покупка совершается после тщательного обдумывания, т.е. достаточно долго. Покупатель не обладает достаточной информацией о

товарной категории и ему необходима дополнительная информация (ресурсы Интернет, посещение офиса). В качестве примера можно привести покупку автомобиля, квартиры, дома или дорогого компьютера. Алгоритм покупательское поведение в этом случае выглядит следующим образом:

- вначале у покупателя формируется определенное убеждение по отношению к товару (его мысленная характеристика);
- затем у него появляется отношение к нему (устойчивая оценка товара);
- после тщательного и детального обдумывания человек совершает покупку.

*Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс*, – покупка с высокой степенью вовлечения (стоимость покупки высока), а сама покупка рискованна. Но покупка совершается достаточно быстро, исходя из уровня цен и сервиса в магазине, но после того, как покупатель обойдет все магазины. Различия между марками слабо выражены. Такое необычное название поведения получило по той причине, что после покупки потребитель испытывает чувство некоторого диссонанса, заметив в товаре какие-то недостатки или услышав благожелательные отзывы о другом товаре.

Алгоритм покупательского поведения в этом случае выглядит следующим образом:

- вначале потребитель совершает покупку;
- затем у него формируется убеждение;
- и только потом формируется отношение.

*Привычное покупательское поведение* – покупка с низкой степенью вовлечения в процесс приобретения, характеризуется отсутствием значительных отличий между марками. Цены на товары не связаны с финансовым риском – дешевые товары каждодневного потребления, для которых не свойственен активный поиск информации потребителями, реклама знакомит с названием марки. Товары покупаются, потому что название марки знакомо покупателю (шампуни, бытовая химия).

Стратегии повышения степени вовлеченности в процесс покупки предполагает следующие действия:

- связывать использование товара в рекламе с решением какой-то проблемы;
- привязка продукта к какой-то личной ситуации;
- идея рекламной кампании вызывает сильную эмоциональную реакцию на затронутые в ней темы личных ценностей;
- совершенствование продукта.

*Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции* – низкая степень вовлечения (низкие цены), но значитель-



ными различиями между марками. Покупка товаров может совершаться из желания попробовать новую марку или из любопытства.

Типы поведения индивидуальных потребителей в зависимости от частоты покупки и усилий на поиск информации представлены на рис. 1.16.

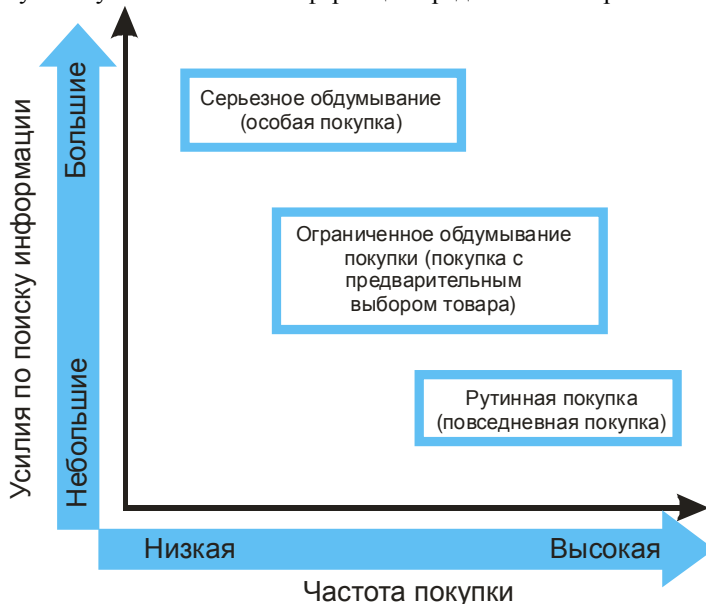


Рис. 1.16. Типы покупательского поведения при принятии решения

*Особая покупка* связана с ситуацией, когда потребитель готов потратить значительные усилия на поиск информации и процесс выбора товара. Такие покупки совершаются достаточно редко – обычно это товары особого спроса (недвижимость, драгоценности, дорогие автомобили). В этом случае в домохозяйстве процесс принятия решения о покупке включает все этапы и занимает много времени.

*Покупка с предварительным выбором товара* – ситуация, когда потребитель готов тратить некоторые усилия на выбор. Такие покупки осуществляются периодически (одежда, обувь, бытовая техника). Участие всех членов домохозяйства должно стимулироваться продавцом за счет разработки целенаправленных мероприятий.

*Рутинная покупка* – ситуация, когда потребитель часто покупает товар и не готов каждый раз тратить много усилий на процесс покупки.

Следующим фактором, оказывающим влияние на моделирование поведения индивидуальных потребителей, является структура заупочного центра (домохозяйства) и роли отдельных его членов.

Большинство товаров и услуг предназначены для коллективного потребления, поэтому важно рассматривать роли отдельных членов семьи (домохозяйства).

Особый интерес вызывает *потребительская роль*. Часто одна роль может выполняться несколькими членами домохозяйства. Один человек может совмещать несколько ролей. Маркетологи должны взаимодействовать с исполнителями всех ролей (рис. 1.17).

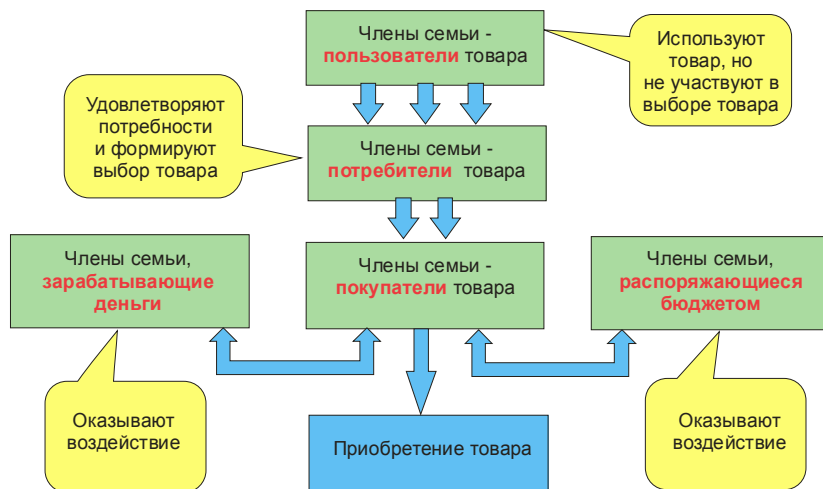


Рис. 1.17. Алгоритм принятия решения о приобретении товара в домохозяйстве

Различают следующие роли закупочного центра (домохозяйства):

1. *Инициатор* (initiator) – человек, который первый проявляет интерес к товару и предлагает купить его. Этот участник домохозяйства собирает информацию и хорошо осведомлен о товаре, именно он инициирует в домохозяйстве обсуждение возможности его покупки.

2. *Влиятель* (influencer) – человек, влияющий на учитываемые критерии и спектр оцениваемых альтернатив продуктов или марок.

3. *Решатель* (decider) – участник домохозяйства, принимающий окончательное решение (decision maker), распоряжающийся бюджетом. Он распоряжается за то, как будут потрачены деньги домохозяйства, на приобретение каких товаров или марок.

4. *Покупатель* (buyer, purchaser) – человек, непосредственно осуществляющий покупку, он посещает магазин, обращается к поставщику, рассчитывается за покупку, доставляет купленный товар домой.

5. *Пользователь* (user) – человек, непосредственно использующий купленный товар.

Первой из двух составляющих «Черного ящика» индивидуального покупателя (рис. 1.15) является совокупность индивидуальных факторов или характеристик покупателей, структурированная по четырем группам (рис. 1.18).



Рис. 1.18. Четыре группы характеристик, влияющих на поведение индивидуальных потребителей

*Группа культурных факторов* включает культуру, субкультуру и общественные классы.

*Группа социальных факторов* включает принадлежность к референтной группе, типу семьи, выполняемым ролям, статусу.

*В группу личностных факторов* входят возраст потребителей, род занятий, экономическое положение, образ жизни и тип личности.

*К группе психологических факторов* относят мотивы покупателя, особенности его восприятия, усвоения, формирования мнения, отношения и убеждения.

Остановимся более подробно на таком факторе, как мотивы покупателя.

*Мотивация* – это невидимая, неявная внутренняя сила (движущая сила в поведении человека), стимулирующая и побуждающая поведенческую реакцию и обеспечивающая специфическое направление для этой реакции.

*Мотив (или побуждение)* – это потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершить действия, направленные на ее удовлетворение.

Мотивы не всегда осознаются человеком. Различают осознанную и неосознанную (бессознательную) мотивацию.

*Осознанная мотивация* активируется в следующих ситуациях:

- изменение жизненной ситуации – свадьба, рождение ребенка, смерть и т.д.;
- цикличность потребления может носить внутренний (потребность в пище, воде) и внешний характер (смена времен года, повторяющиеся праздники);
- покупка одного товара активизирует осознание потребности приобрести что-либо дополнительно (покупка квартиры).

Самыми популярными теориями человеческой мотивации являются противоположные теории Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу.

Рассмотрим теория мотивации Зигмунда Фрейда (1856–1939 гг.).

До Фрейда (австрийского психолога и психиатра) психотерапия имела дело исключительно с душевнобольными людьми. В конце XIX века (1890 г.) Фрейд создал очень стройную психодинамическую теорию личности (рис. 1.19).

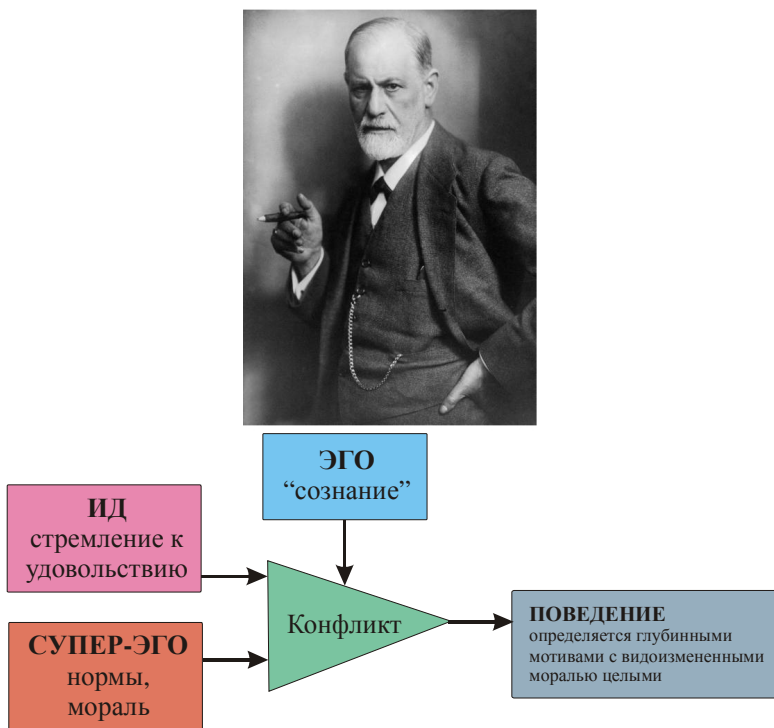


Рис. 1.19. Зигмунд Фрейд и его психодинамическая теория личности

Согласно этой теории, человеческое сознание состоит из трех частей, неразрывно связанных между собой. На уровне подсознания находится «ид» и «суперэго».

«Ид» (от лат. «id – оно») – это темный котел, в котором варятся примитивные, инстинктивные, врожденные импульсы. Ид – самая старая структура личности, не ведающая страха, тревоги и стыда, а требующая немедленно получить желаемое, т.е. удовольствие. Эта иррациональная часть, однако ее можно увидеть в снах, фантазиях, игре и иногда в работе (творениях, произведениях).

«Суперэго» (от лат. «super-ego – сверхЯ») – это то, что приобретает благодаря воспитанию, взаимодействию с внешним миром, именно – совесть, правило поведения и принятая система ценностей.

«Эго» (от лат. «ego – я») – тонкая прослойка в человеческом сознании, противостоящая давлению «темных» импульсов, подчиненная принципу реальности. Она способна направлять поведение в нужное русло, чтобы инстинктивные потребности удовлетворялись безопасным для самого индивидуума и членов сообщества способом.

Зигмунд Фрейд считается основоположником психоанализа и родоначальником «немецкого» подхода к исследованиям и разработкам в рекламной деятельности. Им предложен метод свободных ассоциаций и анализ сновидений.

Он считал, что источником неврозов являются подавленные сексуальные желания (либидо). Акцентировал внимание на человеческой сексуальности. В 1938 году, после присоединения Австрии к Германии (аншлюса) и последовавших за этим гонений на евреев со стороны нацистов, вместе с женой и дочерью эмигрировал в Лондон. За что был вынужден подписать унижительную благодарность гестапо «за ряд добрых услуг» и выплатить правительству рейха баснословный «выкуп» в 4000 долларов.

Видным последователем З. Фрейда являлся Эрнст Дихтер, который возглавил направление использования теории Фрейда в рекламе, благодаря чему добился значительных успехов. Продукты и торговые марки интерпретировались им в символических терминах и связывались с подсознательными желаниями потребителей.

Идеи З. Фрейда применительно к рекламе трактовались Эрнстом Дихтером следующим образом:

- ориентировать рекламу на «Ид» (ОНО) в подсознании человека;
- использовать игру воображения, темы исполнения желаний, побега от реальности;
- использовать призыв сбежать от повседневности, погрузиться в мир фантазий;
- акцент на человеческую сексуальность (основной ключ понимания общественного и индивидуального поведения).

Приведем несколько примеров ассоциаций Эрнста Дихтера, рекомендуемых им к использованию в рекламных продуктах, сегодня они воспринимаются достаточно странно, но в свое время были достаточно успешно использованы.

– Автомобиль с открытым верхом бессознательно ассоциируется у мужчины с объятиями женщины.

– Когда женщина печет пирог и вынимает его из духовки, она (бессознательно и символически) переживает процесс рождения ребенка.

Большое влияние на мотивацию и моделирование потребительского поведения оказала теория потребностей Абрахама Маслоу, нашедшая широкое применение в экономике (рис. 1.20). Абрахам Маслоу (годы жизни 1908–1970 гг.) – видный американский психолог, который родился в Нью-Йорк. Его родители – русские евреи, в свое время эмигрировавшие из Киева.



Рис. 1.20. Абрахам Маслоу и пирамида Маслоу

Ключевая идея А. Маслоу, что о мере удовлетворения физиологических (примитивных) потребностей, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью.

Положение потребностей не жестко зафиксировано, как показано на рис. 1.20, но такая последовательность является наиболее устойчивой и ярко выраженной, но у разных людей взаимное расположение потребностей может варьироваться, т.е. в наибольшей степени зависит от индивидуальных особенностей каждого человека.

Иерархия потребностей Маслоу (в форме пирамиды она была представлена последователями А. Маслоу) демонстрирует, в какой последовательности человек удовлетворяет свои потребности, но бывают случаи, когда самоактуализация для человека важнее базовых потребностей. Маслоу считал, что все самоактуализированные люди имеют общие характерные черты:

- самоуважение и уважение к другим;
- доброжелательность и терпимость;
- интерес к окружающему миру;
- стремление разобраться в себе.

Первоначально Маслоу выделяет только пять уровней потребностей (совокупность уровней пирамиды выросла до семи благодаря его последователям):

- Физиологические: голод, жажда, половое влечение и т.д.
- Экзистенциальные: безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни.
- Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.
- Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
- Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение.

Следует отметить, что первой применять идеи психоанализа на практике стала политическая реклама. *В политической рекламе манипулировать сознанием человека и даже обманывать его во много раз проще, чем в рекламе торговой.*

Одними из первых инструменты воздействия на подсознание стали использовать нацисты. Нацистская пропаганда (не ссылаясь, конечно, на Фрейда) блестяще использовала главную идею психоанализа – в подсознании таится страшная сила.

Как известно, нацисты обращались не к рассудку, а к инстинктам. Чтобы их мобилизовать, они с помощью целого ряда ритуалов превращали аудиторию, представляющую разные слои общества, в толпу – общность людей, охваченную общим влечением.

А. Шпеер писал в своих воспоминаниях: «И Гитлер, и Геббельс знали, как разжигать массовые инстинкты на митингах, как играть на страстях, прячущихся за фасадами расхожей респектабельности. Опытные демагоги, они умело сплавливали заводских рабочих, мелких буржуа и студентов в однородную толпу, формируя по своей прихоти ее суждения».

Нацисты исходили из фрейдистского сексуального образа: вождь-мужчина должен соблазнить женщину-массу, которой импонирует грубая и нежная сила. Это – идея фикс фашизма, она обыгрывается непрерывно. Вся механика нацистской пропаганды представляется как со-

блазнение и доведение до иступления («фанатизация») женщины-толпы.

Гитлер очень пренебрежительно отзывается о членах этой толпы-последователей в своей книге «Майн кампф»: «В подавляющем большинстве простые люди имеют настолько женскую природу, что рассуждение возбуждает их мысли и действия в гораздо меньшей степени, чем чувства и эмоции. Их чувства несложны, они очень просты и ограничены. В них нет оттенков, все для них – любовь или ненависть, правильное или ошибочное, правда или ложь».

Позднее эту схему стала активно использовать коммерческая реклама. Для целей коммерческой рекламы психоанализ стали применять уже после второй мировой войны. Пионером в этом деле стал *Эрнст Дихтер*, вышеупомянутый ученик-последователь Зигмунда Фрейда, психолог из Вены, который эмигрировал в США в 1938 году. Начал он с рекламы мыла, потом автомобилей и сделал немислимую карьеру. Он стал основателем Американского института по изучению мотивации поведения.

Полностью отвергая рациональное убеждение в рекламе, Э. Дихтер утверждал, что главная ценность товара для покупателя заключается не в его функциональном назначении, а в удовлетворении запряганных глубоко в подсознание желаний, о которых сам покупатель может даже не подозревать. В большинстве случаев это темные инстинкты и тайные желания, «вытесненные» в подсознание именно потому, что они неприемлемы для сознания.

Свои идеи Дихтер с успехом применил и в политической рекламе, заменив товар на политика-кандидата. В 1960 году Дихтер был советником в избирательной кампании Джона Кеннеди.

Следует подчеркнуть, что различают несколько типов покупательского поведения индивидуальных потребителей: рациональное и иррациональное. Причем процесс принятия решения о покупке прозрачнее и легче моделируется именно для рационального поведения.

В рамках *рационального поведения* возникает необходимость в потребителем решении в ситуации выбора. При нормированном распределении нет необходимости принимать решение – его принимают за вас. Чем сильнее предложение превышает спрос на рынке, тем труднее осуществить выбор. В этом случае все потребительские решения легко описываются одной универсальной схемой – процессом принятия решения о покупке. Процесс принятия решения о покупке представлен на рис. 1.21.



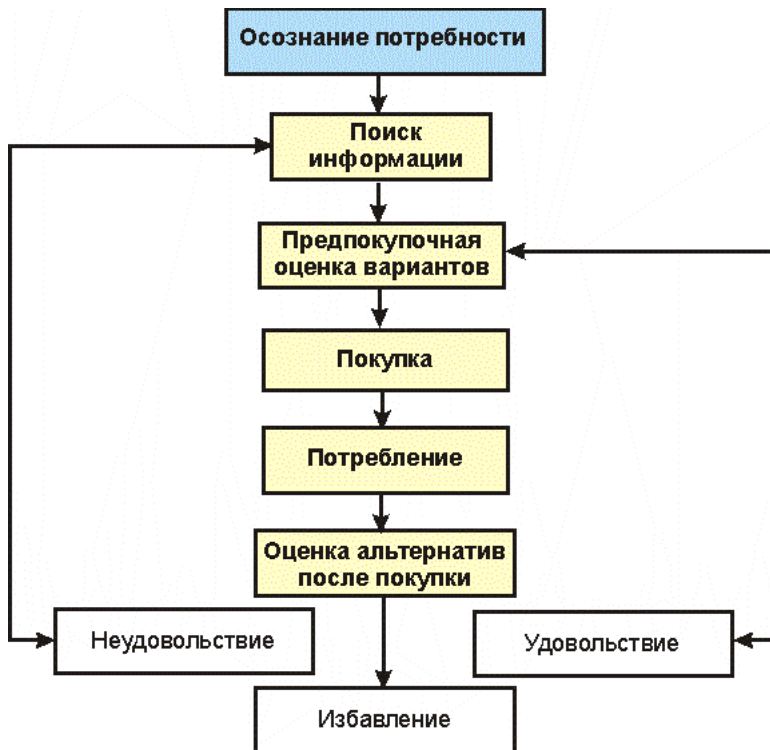


Рис. 1.21. Процесс принятия решения о покупке при рациональном поведении

*Иррациональное поведение* (импульсивные покупки и покупки ради разнообразия) нарушает обычную логику потребительского поведения. Принято считать, что поведение во время импульсивных покупок и покупок ради разнообразия не занимают в общем объеме потребительских решений заметного места, однако чем выше благосостояние населения, тем заметнее становится доля иррационального поведения.

### 2.3. Модель поведения корпоративных потребителей

Для производства своих товаров предприятия должны приобретать сырье, комплектующие изделия, оборудование, материалы и производственные услуги. В этом случае они выступают в качестве индустриальных (корпоративных) покупателей.

На моделирование поведения индустриальных или корпоративных покупателей оказывает влияние тип закупки, структура закупочного центра и четыре группы факторов. Само поведение описывается про-

цессом принятия решения, называемым сеткой процесса покупки. Рассмотрим более подробно составляющие элементы модели поведения корпоративных потребителей.

*Закупки для нужд организации* – процесс принятия решения, посредством которого официальная организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков [3].

*Корпоративные покупатели* (покупатели от имени организации) – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги производственно-технического назначения, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду, поставляемых другим потребителям [1].

Корпоративные покупатели образуют *деловой рынок*. Предприятие-продавца интересует организация процесса закупок предприятия-потребителя, одним из основных признаков (критериев) классификации компаний-потребителей является их тактика приобретения сырья, материалов и оборудования, чтобы с учетом этого разработать соответствующую маркетинговую стратегию.

Отличительные характеристики делового рынка:

- производность спроса и его значительные колебания;
- меньшее количество покупателей, но более крупные покупатели;
- коллективность принятия решения о закупке;
- профессионализм покупателей;
- неэластичность спроса и колебания спроса;
- географическая концентрация покупателей;
- выбор поставщика на основе проведения конкурса;
- стремление к более тесным партнерским отношениям.

*Производность спроса и его значительные колебания.* Потребность в продукции промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления, т.е. является вторичной.

Поэтому возможны серьезные колебания спроса на промышленные товары, т.к. он изменяется более резко, чем спрос на товары и услуги потребительского назначения. Это происходит вследствие накопления незначительных изменений потребительского спроса, которые могут и не зафиксировать производители оборудования и сырья.

Например, падение спроса на потребительский товар вызывает сначала незначительное уменьшение продаж, а затем резкий уход с рынка в связи с появлением заменителя. Производители потребительского товара это видят и принимают меры, производители оборудования и комплектующих запаздывают с реакцией из-за отсутствия информации.

Спрос на товары и услуги промышленного назначения изменяется быстрее, чем спрос на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудова-

ние. Определенный прирост потребительского спроса может привести к большему приросту спроса на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления. Экономисты называют данную зависимость *эффектом акселерации*. Иногда увеличение потребительского спроса всего на 10% вызывает увеличение спроса со стороны предприятий на 200% в последующий период. В то же время падение потребительского спроса на 10%, возможно, повлечет за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности.

На деловом рынке *меньшее количество покупателей, но более крупные покупатели*. Число потенциальных покупателей на деловых рынках невелико, но при этом заказ каждого имеет большее значение для производителя. Крупные покупатели более требовательны и могут оказывать давление, поэтому ошибки в их обслуживании могут дорого обойтись производителю.

Возможность выбора партнера для производителя также ограничена, и негативная информация распространяется быстрее.

*Коллективность принятия решения о закупке*. В процессе закупки принимает участие значительное число сотрудников компании. В комиссию по закупкам входят технические эксперты, представители отдела закупок и даже представители высшего руководства компании (если приобретается важная продукция). Производители, со своей стороны, «выставляют» на переговоры профессиональных торговых представителей. Основной маркетинговый инструмент закупок – личные контакты, несмотря на то, что важную роль играет реклама (в профессиональных печатных изданиях, печатная реклама и в Интернет) и стимулирование сбыта.

*Профессиональность покупателей*. Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, следование определенным ограничениям и требованиям. Неотъемлемая часть процесса закупок – запрос прейскурантов, предложения и заключение контрактов – в розничной торговле отсутствует. Агенты по закупкам постоянно учатся. Чем выше уровень технических знаний агента, позволяющий ему оценить информацию о предлагаемом товаре, тем более эффективной окажется покупка. Это означает, что производители должны предоставлять профессиональным покупателям необходимую техническую информацию о продукции и ее достоинствах.

*Неэластичность спроса на товары промышленного назначения*. Значение фактора цены товара обычно меньше, но большее влияние на спрос оказывают условия оплаты и доставки, а также логистические схемы.

Спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены не влияет на уровень спроса). Спрос особенно неэластичен в краткосрочном плане, поскольку производители не в состоянии быстро внести изменения в технологию производства.

Спрос также неэластичен для товаров промышленного назначения, стоимость которых незначительно влияет на величину издержек производства конечного товара.

*Стремление к более тесным партнерским отношениям.* На этапе ведения переговоров требуется открытость и создание атмосферы доверия путем передачи необходимой информации и гибкости участников. Поставщикам часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспособливая ее к специфическим нуждам предприятия-покупателя, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара. Поставщику необходимо посещать специальные семинары, устраиваемые покупателями, для ознакомления с их требованиями относительно качества продукции и условий поставок, после совершения закупки требуются много послезакупочных контрактов, консультирование и ведение договоров о повторяющихся закупках.

*Географическая концентрация покупателей.* Покупатели часто сконцентрированы в силу природных и технологических причин.

*Прямые закупки.* Предприятия предпочитают прямые закупки товаров у производителей, избегая посредников. Особенно это относится к технически сложным и дорогим товарам (компьютеры и самолеты).

*Взаимные закупки.* Организации-покупатели часто останавливают выбор на поставщиках, закупающих у них продукцию. Примером этого может послужить производитель бумаги, который закупает химикаты у химической компании, которая в свою очередь приобретает у него бумагу.

*Лизинг.* Многие организации предпочитают не покупать оборудование, а брать его в лизинг. Данная практика распространена в отношении компьютеров, оборудования по изготовлению обуви, упаковочных машин, строительной техники, грузовиков, станков и грузовых автомобилей.

Классификации производственных потребностей представлены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

### Карта классификаций производственных потребностей

№	Критерий классификации	Классификационные группы	
		3	4
1	По наличию субъективного фактора	Преобладает личный интерес отдельного члена принимающей решение группы (ПРГ, «центра закупки»)	Преобладает корпоративный интерес фирмы

1	2	3	4	5	
2	По внутреннему целевому назначению	Производство (первая установка)	Модернизация		Реновация
3	По положению в индустриальной цепочке	Первичные (сырье, материалы)	Комплектующие, детали	Узлы, оборудование используемое в другом оборудовании	Конечное оборудование, производственные системы
4	По массовости применения	Массового применения	Специального применения		уникальные
5	По условиям возникновения	Возникают в одной отрасли	Возникают в смежных отраслях		Возникают в разнородных отраслях

Выделяют следующие *типы деловых закупок* (рис. 1.22).

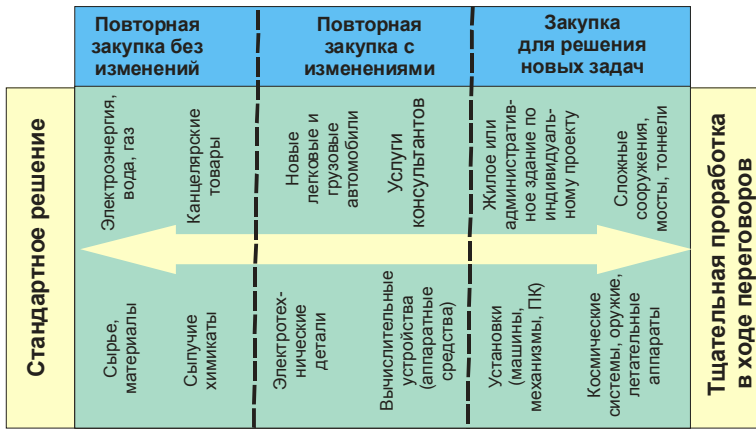


Рис. 1.22. Типы деловых закупок

*Повторная закупка без изменений* – ситуация, когда отдел закупок компании периодически заказывает поставщику новые партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление.

*Повторная закупка с изменениями* – ситуация, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т.д. Повторная покупка с изменениями обычно требует участия в ней большого количества сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца.

*Закупки для решения новых задач* – ситуация, когда предприятие покупает товар или услугу впервые (здание под офис или новая защитная система). Чем выше стоимость или риск такой закупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике – поэтому на принятие решения о покупке уходит больше времени. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю, который стремится вступить в контакт с представителями покупателя, принимающими решение о покупке, обеспечивает их необходимой информацией о продукции и предоставляет им свою помощь.

Повторными закупками с изменениями и без изменений занимаются в основном агенты, в то время как в процессе закупок для новых целей принимают участие работники многих отделов компании.

Участниками процесса деловых закупок являются члены закупочного центра (рис. 1.23). *Закупочный центр* – совокупность лиц и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски. Его образуют все сотрудники организации, играющие одну из следующих ролей в процессе принятия решения о закупках.

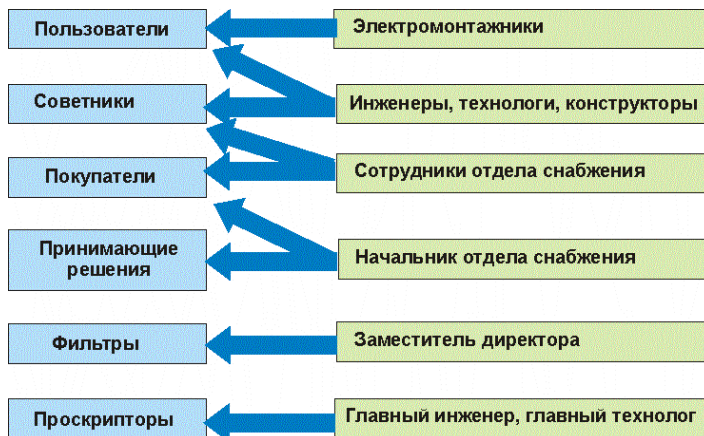


Рис. 1.23. Пример состава «Центра закупок»

*Пользователи* – сотрудники, которые используют продукт или услугу. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и предоставляют информацию по оценке ее вариантов.

*Прескрипторы (влияющий)* – специалисты, оказывающие решающее влияние на выбор.

*Привратники (фильтры)* – специалисты, которые проверяют решения по определенным критериям, важным для компании.

*Принимающие решения* – специалисты, которые принимают окончательное решение о закупке.

*Советники* – играют совещательную роль и могут дать информацию, необходимую для более точного выбора.

*Покупатели* – специалисты по снабжению, осуществляющие оформление сделки и наблюдающие за ее реализацией. Они обладают официальными полномочиями в вопросах выбора поставщика и согласования условий закупки. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более сложных закупках участниками переговоров могут становиться представители высшего руководства компании.

Поведение промышленного потребителя обусловлено группой факторов (рис. 1.24):

- факторы окружающей среды или маркетинговой среды;
- организационные факторы или факторы особенностей организации;
- факторы межличностных отношений;
- факторы индивидуальных особенностей личности.



Рис. 1.24. Факторы, влияющие на поведение корпоративных покупателей

В модели выбора поставщика промышленным потребителем основной акцент сделан на процессе принятия решения о покупке. Данная модель (рис. 1.25) является результатом развития (эволюции) модели «черного ящика».



Рис. 1.25. Модель выбора поставщика промышленным потребителем

Обычно выделяют 8 этапов (фаз) процесса покупки товаров промышленного назначения, а сама модель получила название «сетка процесса покупки» (табл. 1.8 и рис. 1.26).

Таблица 1.8

### Сетка процесса покупки

№	Фазы процесса покупки	Классы закупок		
		Закупка для решения новых задач	Повторная закупка с изменениями	Повторная закупка без изменений
1	2	3	4	5
1	Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
2	Обобщенное описание нужд	Да	Возможно	Нет



1	2	3	4	5
3	Определение характеристик продукта	Да	Да	Да
4	Поиск поставщика	Да	Возможно	Нет
5	Запрос предложения	Да	Возможно	Нет
6	Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
7	Составление заказа	Да	Возможно	Нет
8	Оценка работы поставщика	Да	Да	Да



Рис. 1.26. Процесс принятия решения о закупках от имени предприятия

*1. Осознание проблемы.* Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников компании осознает производственную проблему или нужду, которая может быть удовлетворена только посредством приобретения товара или услуги. Осознание проблемы может быть результатом внешних или внутренних побудительных факторов.

Внешним побудительным фактором могут стать следующие события:

– Компания решает начать разработку нового вида продукции, а значит, появляется необходимость приобретения нового оборудования и материалов для его производства.

– Требуется ремонт или замена вышедшего из строя оборудования.

– Компанию не устраивает качество приобретенных у поставщика материалов, и она начинает искать другого продавца.

– Менеджер по закупкам чувствует, что появилась возможность закупки товара более высокого качества или по более низким ценам.

Внешние побудительные мотивы покупателя возникают:

– при посещении выставок;

– материалы, полученные по прямой почтовой рассылке;

– телемаркетинг и звонки с деловыми предложениями.

2. *Обобщенное описание нужд.* После осознания своих нужд покупатель переходит к определению общих характеристик и количества требуемой продукции. Это не так уж трудно сделать, когда речь идет о покупке обычных товаров. Но если закупается сложная продукция, то для определения необходимых характеристик продукта покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т.д. Характеристики могут включать в себя показатели надежности, прочности, цену и др. На этой фазе процесса поставщик продукции может помочь покупателю, подробно проинформировав последнего о том, как именно она способна удовлетворить нужды компании.

3. *Определение характеристик продукта.* После установления общих нужд компании-покупателя определяются характеристики продукта. Очень часто для этой цели формируется инженерная группа по проведению анализа стоимости продукта (АСП).

Анализ стоимости продукта проводится в целях нахождения путей снижения издержек его производства. Тщательно исследуются все компоненты и детали продукта, определяются необходимые изменения в его конструкции, используемых стандартах или методах сокращения затрат.

Группа АСП начинает исследование с анализа дорогостоящих компонентов продукта, так как чаще всего стоимость 20% его комплектующих составляет 80% всех материальных затрат. Она выявляет в нем детали, срок годности которых превышает срок годности самого продукта, а затем определяет его оптимальные характеристики. Четко изложенные на бумаге характеристики товара помогут покупателю отказаться от дорогих или не отвечающих принятым стандартам материалов.

Поставщики могут использовать анализ стоимости продукта как инструмент завоевания нового клиента. Участвуя на самых ранних

стадиях разработки характеристик нового продукта, производитель увеличивает свои шансы на заключение нового контракта, когда компания перейдет к этапу выбора поставщика.

4. *Поиск поставщика.* После определения характеристик продукта покупатель начинает поиск наиболее подходящих поставщиков.

Возможные каналы поиска:

- справочники по торговым фирмам;
- информационные каталоги в интернет;
- запрос по телефону рекомендаций других компаний;
- рекламные объявления в профессиональных изданиях;
- посещение торговых выставок.

В задачу поставщика входит помещение информации во все основные справочники, разработка мощной рекламной кампании и программы продвижения товара на рынок.

Поставщики, производственные мощности которых не соответствуют требованиям покупателя или имеющие плохую деловую репутацию, будут отсеяны.

После оценки всех кандидатур покупатель составляет узкий список квалифицированных поставщиков.

5. *Запрос предложений.* На этом этапе процесса покупатель запрашивает предложения поставщиков. Если предстоит дорогая и сложная покупка, ему понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого квалифицированного поставщика (коммерческое предложение).

После анализа всех предложений покупатель вычеркнет из своего списка некоторых поставщиков и предложит оставшимся провести официальную презентацию продукции.

Производители товаров промышленного назначения должны владеть искусством составления и устного представления предложений. Предложение в письменном виде должно являться маркетинговым, а не просто техническим документом, вызывать доверие, подчеркивать тот факт, что производственные возможности производителя выгодно отличают его от конкурентов.

Информационный лист → Информационное письмо → Коммерческое предложение → Презентация.

6. *Выбор поставщика.* Для выбора поставщика закупочный центр определяет его желаемые характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого поставщика и выбирается тот, кто набрал наибольшее количество баллов. При этом часто используется следующая модель оценки поставщика (табл. 1.9).

**Модель оценки поставщика**

Характеристика	Значимость характеристики				
	Вес	Плохо (1)	Удовл. (2)	Хорошо (3)	Отлично (4)
Цена	0,3				х
Репутация	0,2			х	
Надежность продукта	0,3				х
Уровень обслуживания	0,1		х		
Гибкость поставщика	0,1			х	
<i>Общая оценка</i>	$0,3*(4)+0,2*(3)+0,3*(4)+0,1*(2)+0,1*(3)=3,5$				

7. *Составление заказа.* После окончательного отбора поставщиков покупатель приступает к составлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, требуемое ее количество, ожидаемое время поставки, условия возврата, гарантии и т.д. В отношении товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели постепенно отходят от практики периодических заказов в пользу заключения всеобъемлющих контрактов. Оформление нового заказа на продукт, запасы которого на складах иссякли, обходится недешево и занимает время. Покупатель также не хочет оформлять мелкие заказы, так как это означает увеличение его складских издержек. Всеобъемлющий контракт оформляет долгосрочное сотрудничество сторон, при котором поставщик обязуется осуществлять повторные поставки покупателю по мере необходимости в течение всего срока, оговоренного в контракте. Поскольку запасы продукции хранятся на складах поставщика, такая практика получила название «плана закупок без складирования». При возникновении необходимости в новой партии товара покупатель ставит в известность поставщика, который исполняет свои обязательства.

Практика заключения всеобъемлющих контрактов ведет к концентрации закупок из одного источника и к росту их объема. Связи между поставщиком и покупателем укрепляются, что подрывает позиции конкурентов.

8. *Оценка работы поставщика.* После того как все рассмотренные нами выше процедуры закончены, покупатель дает оценку работе поставщика (рис. 1.27).

## Степень воздействия на прибыль покупателя

		Низкая	Высокая
Отличительные преимущества поставляемого товара	Высокие	Избранный поставщик (покупатель хочет длительных отношений, главное для покупателя характеристики товара и услуги)	Стратегическое партнерство (покупатель хочет интенсивного и долгосрочного сотрудничества)
	Низкие	Постоянный поставщик (регулярные закупки небольших объемов, следует сократить количество поставщиков и упростить процедуру заказа)	Поставщики крупных партий стандартных товаров (сильное ценовое давление, есть возможность ухода к конкуренту)

Рис. 1.27. Матрица взаимоотношений покупателя и поставщика (П. Дойль)

Он может обратиться к конечным пользователям с просьбой высказать суждения о качестве материалов и комплектующих продукта, установить качество работы поставщика, оценив значимость характеристик производителя. Еще один метод оценки — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок. Поставщик должен постоянно контролировать оценку своей деятельности покупателями и конечными пользователями.

В качестве *профессиональных потребителей* рассматривают торговых посредников – разновидность корпоративных потребителей.

Ж.-Ж. Ламбен выделяет следующие этапы торгового маркетинга, в рамках которого торговцы рассматриваются как клиенты производителя:

- Анализ потребностей: понять формы работы торговцев и их ожидания (яркая упаковка, марочный товар с сильной поддержкой производителя дает ускоренный оборот, упакованный товар облегчает транспортировку, хранение и выкладку, соответствие имиджу магазина, осуществление продвижения товара производителем).

- Сегментирование торговцев или выделение торговцев с одинаковыми потребностями и ожиданиями.

- Выбор целевого сегмента торговцев, приоритетного для потребителя.

- Разработка предложения, ориентированного на целевой сегмент.

Для разработки эффективных маркетинговых программ, направленных на посредников, необходимо постоянно проводить исследования их как потребителей.

В *методологии анализа участников каналов распределения* с целью выбора более подходящих посредников для достижения целей компании выделяют следующие этапы исследования торговцев как потребителей:

1. Отбор характеристик для оценки посредников (методом экспертных оценок, возможно использование вторичных данных или проведение первичных исследований методами наблюдения или анкетирования).

2. Выявление глубины расхождения интересов своей фирмы и посредника.

3. Разработка эффективной программы работы отдела сбыта с посредниками.

4. Группировка посредников по типам. Если использование группировки недостаточно, то проводится процедура *сегментирования*.

В модели принятия решения торговым предприятием по выбору поставщика товаров для наполнения ассортимента выделяют следующие важные моменты:

– Решение о сотрудничестве с поставщиками принимает центр по закупкам торгового предприятия.

– Для сетевых предприятий закупки осуществляются централизованно и решение принимается в головном подразделении – *распределительном центре*.

– Если предприятие несетевое, то решение по закупкам осуществляет *центр по закупкам* (небольшая группа специалистов).

*Этапы процесса работы с посредником-потребителем:*

1. Проведение предварительной встречи с руководством торгового предприятия и исследование торгового предприятия.

2. Анализ полученных в ходе интервью данных и разработка товарного предложения.

3. Согласование предложения и его доработка с менеджерами.

4. Проведение переговоров о поставке товаров и других условиях работы с руководством торгового предприятия.

5. Осуществление первоначального пробного цикла поставок (в силу того, что пробная закупка для торговца не создает серьезных технологических проблем, распространена поставка на пробу – вариант рыночного тестирования, обычно на условиях консигнации).

6. Принятие решения о постоянных условиях поставки товаров, программах стимулирования и определение графиков доставки товаров и условиях оплаты.

7. Разработка системы обратной связи для корректировки условий договора с учетом сезонности и других аспектов.

Следует отметить, что в исследовании процесса принятия решения о покупке доминируют количественные методики исследования (опросы, наблюдение и т.д.), а в исследованиях процесса принятия решения о покупке – качественные (глубинные интервью, фокус-группы и т.д.).

## **Выводы**

– Целью управления покупательским поведением является не только формирование спроса на товар или услугу, но и приобретение приверженных потребителей.

– В рамках интегрированного маркетинга цепочка потребителей компании представлена тремя группами потребителей с кардинально различными характеристиками: индивидуальными, корпоративными и профессиональными (торговыми посредниками).

– Моделирование поведения потребителей представляет собой логическое построение действий потребителей, направленных на удовлетворение их потребностей, с целью влияния на это поведение.

– На специфику модели поведения индивидуальных потребителей оказывают влияние тип покупательского поведения, структура закупочного центра (роли домохозяйства) и четыре группы факторов (характеристик) потребителей, а само поведение описывается процессом принятия решения о покупке с расшифровкой каждого этапа.

– На моделирование поведения промышленных (корпоративных) потребителей оказывают влияние тип закупки, структура закупочного центра и четыре группы факторов. Само поведение описывается процессом принятия решения о покупке, называемым сеткой процесса покупки.

– Выделяют разновидность корпоративных покупателей – профессиональных потребителей (торговых посредников), когда торговцы рассматриваются как клиенты производителя. Для разработки эффективных маркетинговых программ, направленных на посредников, необходимо постоянно проводить исследования их как потребителей.

– В исследовании характеристик покупателя доминируют количественные методики исследования (опросы, наблюдение и т.д.), а в исследованиях процесса принятия решения о покупке – качественные (глубинные интервью, фокус-группы и т.д.).

## **Вопросы к обсуждению**

1. Что является целью управления поведением потребителей?
2. На какие группы потребителей должны быть ориентированы маркетинговые программы в рамках интегрированного маркетинга?
3. Перечислите факторы, оказывающие влияние на специфику модели поведения индивидуальных потребителей и элементы самой модели.

4. Какие существуют варианты определения типа покупательского поведения индивидуальных потребителей?
5. Опишите роли закупочного центра домохозяйства.
6. Оказывает ли влияние на количество этапов в процессе принятия решения о покупке тип товара?
7. Перечислите факторы, оказывающие влияние на специфику модели поведения корпоративных потребителей и элементы самой модели.
8. Опишите отличительные характеристики делового рынка.
9. Какие четыре группы факторов влияют на поведение корпоративных потребителей?
10. По каким причинам процесс принятия решения о покупке корпоративных покупателей изображается в виде сетки процесса покупки?
11. Почему выделяют такую разновидность корпоративных покупателей, как профессиональные потребители?

### **Комплекс заданий для самостоятельной работы**

**Кейс-стади 1.** На примере одной из нижеперечисленных компаний В2С выполнить следующие действия:

1. Смоделировать цепочку потребителей компании и укрупненно сформулировать их потребности.
2. Указать тип покупательского поведения для индивидуальных потребителей по двум моделям (по модели Генри Асселя и по частоте покупки /усилия на поиск информации).
3. Разработать модель процесса принятия решения о покупке для каждой группы потребителей и уточнить содержание каждого этапа.
4. Разработать список вопросов для глубинных интервью, целью которых является изучение процесса принятия решения о покупке.
5. Сформулировать интересующие потребителя свойства товара, установить значимость (вес) каждого из них, выбрать шкалу оценки свойств конкретных марок товаров, предложить алгоритм расчета отношения (суждения, предпочтения) к различным маркам товаров.

*Список компаний В2С:*

- ООО «Хлебный Дом» с мая 1999 г. входит в группу компаний ОАО «Владхлеб» – кондитерские изделия и слоенные замороженные полуфабрикаты.
- ОАО «Владивостокский молочный комбинат» – с 1998 г. один из 37 перерабатывающих заводов «Вимм-Билль-Данн».
- ООО «Ратимир».
- Торговая сеть «Уссурийский Бальзам».
- ОАО «Примсоцбанк».
- ОАО «Мобильные ТелеСистемы» Микрорегион Дальний Восток.
- Кредитный потребительский кооператив «Кредитный союз Родина».



**Кейс-стади 2.** На примере одной из нижеперечисленных компаний В2В выполнить следующие действия:

1. Смоделировать цепочку потребителей компании и укрупненно сформулировать их потребности.

2. Определить тип закупки для корпоративных потребителей продукции компании.

3. Разработать модель процесса принятия решения о покупке для каждой группы потребителей и уточнить содержание каждого этапа.

4. Разработать список вопросов для глубинных интервью, целью которых является изучение процесса принятия решения о покупке.

5. Определить состав (роли) «закупочного центра» корпоративных покупателей для продукции выбранной компании.

*Список компаний В2В:*

– ОАО «Дальрыбтехцентр» основано в 1939 году, в настоящее время является основным предприятием Дальнего Востока, проектирующим и производящим технологические линии для судовой и береговой переработки рыбы и морепродуктов.

– ООО «Вэлди» (торговое оборудование и автоматизация) – интегратор по программному и аппаратному обеспечению торговых предприятий.

– Рекламное агентство «News Outdoor».

– Судоремонтный завод ОАО «Восточная верфь» (до 1994 года – Владивостокский судостроительный завод).

– Дальневосточное маркетинговое агентство «Femark».

**Кейс-стади 3.** Привести по одному примеру товарных категорий (или услуг), которым соответствуют следующие типы индивидуального покупательского поведения (по Генри Асселю), обосновать свой выбор:

1. Комплексное покупательское поведение.

2. Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс.

3. Привычное покупательское поведение.

4. Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции.

**Кейс-стади 4.** Привести по одному примеру товарных категорий (или услуг), которым соответствуют следующие типы индивидуального покупательского поведения по частоте покупки /усилия на поиск информации:

1. Серьезное обдумывание (особая покупка).

2. Покупка с предварительным выбором товара.

3. Рутинная покупка (повседневная покупка).

## Тест (Закрытые одновариантные вопросы, ключ – прил. А)

1. *Какой тип покупательского поведения соответствует приобретению холодильника (или посудомоечной машины)*

1. Комплексное покупательское поведение
2. Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс
3. Привычное покупательское поведение
4. Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции.

2. *Какой тип покупательского поведения соответствует приобретению квартиры*

1. Комплексное покупательское поведение
2. Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс
3. Привычное покупательское поведение
4. Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции.

3. *Какой тип покупательского поведения соответствует приобретению средств бытовой химии (стиральный порошок)*

1. Комплексное покупательское поведение
2. Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс
3. Привычное покупательское поведение
4. Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции.

4. *Какой тип покупательского поведения соответствует приобретению кондитерских изделий (торт, конфеты)*

1. Комплексное покупательское поведение
2. Потребительское поведение, сглаживающее диссонанс
3. Привычное покупательское поведение
4. Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции.

5. *Спрос на промышленные товары изменяется более резко, чем спрос на потребительские товары.*

1. Производность спроса
2. Эффект акселерации
3. Неэластичность спроса
4. Сетка процесса покупки.

6. *Спросу на промышленные товары свойственно*

1. Неэластичность спроса
2. Эластичность спроса.

7. В модели поведения корпоративных покупателей помимо четырех групп факторов, влияющих на поведение покупателей, и процесса принятия решения о покупке делается акцент на...

1. Тип (специфику) деловой покупки
2. Жизненный цикл товара
3. Концепция управления маркетингом.

8. Цели и политические установки организации относятся к одной из четырех групп факторов, влияющих на поведение корпоративных покупателей

1. Факторы окружающей среды.
2. Организационные факторы или факторы особенностей организации.
3. Факторы межличностных отношений.
4. Факторы индивидуальных особенностей личности.

9. Полномочия и статус лица, входящего в состав закупочного центра, относятся к одной из четырех групп факторов, влияющих на поведение корпоративных покупателей

1. Факторы окружающей среды.
2. Организационные факторы или факторы особенностей организации.
3. Факторы межличностных отношений.
4. Факторы индивидуальных особенностей личности.

10. Лицо (специалист закупочного центра), проверяющий решения по определенным критериям, важным для компании

1. Пользователь
2. Инициатор
3. Прескриптор
4. Фильтр (привратники)
5. Принимающий решение
6. Советник
7. Покупатель.

11. Лицо (специалист закупочного центра), оказывающий решающее влияние на выбор.

1. Пользователь
2. Инициатор
3. Прескриптор
4. Фильтр (привратники)
5. Принимающий решение
6. Советник
7. Покупатель.

*12. Лицо – специалист закупочного центра, играющий совещательную роль*

1. Пользователь
2. Инициатор
3. Прескриптор
4. Фильтр (привратники)
5. Принимающий решение
6. Советник
7. Покупатель.

*13. Процесс деловой покупки (процесс принятия решения о покупке) называется сеткой процесса покупки, потому что количество этапов и их содержание зависит от...*

1. Типа (специфики) деловой покупки
2. Жизненного цикла товара
3. Концепции управления маркетингом
4. Комплекса маркетинга.

*14. Какие этапы присутствуют в процессе принятия решения о покупке при повторной покупке без изменений (многовариантный вопрос)*

1. Осознание проблемы
2. Обобщенное описание нужд
3. Определение характеристики продукта
4. Поиск поставщика
5. Запрос предложения
6. Выбор поставщика
7. Составление заказа
8. Оценка работы поставщика.

*15. Какие этапы присутствуют в процессе принятия решения о покупке при закупке для решения новых задач (многовариантный вопрос)*

1. Осознание проблемы
2. Обобщенное описание нужд
3. Определение характеристики продукта
4. Поиск поставщика
5. Запрос предложения
6. Выбор поставщика
7. Составление заказа
8. Оценка работы поставщика.

## Часть II. СОВОКУПНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

---

---

Целью стратегического маркетинга является завоевание и защита устойчивой позиции компании на рынке через создание ключевой потребительской ценности. Отправной точкой всех стратегических решений является тщательный анализ внешней конкурентной среды предприятия.

*План части II.* В этой части будут рассмотрены следующие вопросы:

- Сегментация рынка как первое стратегическое решение фирмы, содержание макро- и микросегментации.
- Содержание стратегического анализа и его методология.
- Разработка стратегии маркетинга, сущность стратегического анализа и классификации стратегий.

### Глава 1. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА КАК ПЕРВОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ФИРМЫ

#### 1.1. Взаимосвязь корпоративной и маркетинговой стратегии

Корпоративная и маркетинговая стратегии фирмы неразрывно связаны. *Корпоративная стратегия* описывает размах деятельности компании (ее миссию и стратегические бизнес-единицы), стратегическую цель и тактические задачи компании (в целом и на уровне отдельных СБЕ), последовательность действий и ресурсов, необходимых для их достижения. Маркетинговая стратегия отражает рыночную ориентацию компании. Стратегический маркетинг отвечает за мониторинг окружающей среды, определение целевых сегментов рынка, свойств предлагаемого товара, опасных конкурентов, относительно которых компания будет себя позиционировать и многое другое. Маркетинг связывает компанию с внешним окружением, позволяет адаптироваться к ней.

Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий, разработанных на корпоративном уровне, охватывающая стратегии роста, конкурентные и портфельные стратегии.

В подавляющем своем числе компаниям приходится работать на рынках, демонстрирующих высокую и острую конкуренцию. По этой причине существует несколько граничных взглядов на взаимосвязь корпоративной и маркетинговой стратегии, на трактовку бизнес-стратегии. Практики склоняются к тому, что все бизнес-стратегии маркетинговые, теоретики разделяют бизнес-стратегии, относя к ним только корпоративные стратегии, и маркетинговые стратегии. Эти точки зрения объединяет одно – все стратегии тесно взаимосвязаны и разрабатываются последовательно.

По сути, используя термин «стратегия» компании, мы подразумеваем совокупность или систему взаимосвязанных стратегий (портфель). Более подробно система маркетинговых стратегий компании и подходы к ее структуризации будут рассмотрена в главе 3 части II.

Эта глава посвящена укрупненной характеристике корпоративной и маркетинговой стратегии.

Многочисленные подходы к процессу разработки корпоративной стратегии демонстрируют единство в следующих предложениях:

- исключительная потребительская ценность;
- ориентация на конечного потребителя;
- получение конкурентного преимущества за счет ключевых компетенций;
- структуризация направлений деятельности за счет определения СБЕ;
- разработке корпоративной стратегии предшествует тщательный анализ;
- разработкой корпоративной стратегии занимается только руководство.

Четко сформулированная корпоративная стратегия и последовательная ее реализация позволяют завоевать и удержать устойчивую рыночную позицию компании.

Если компания производит однородный товар или оказывает однородную услугу, обслуживая один рынок, область ее деятельности прозрачна и очевидна. Но если компания обслуживает несколько разнородных рынков, структуризация и группировка сходных направлений деятельности значительно облегчит разработку стратегических решений.

Группы сходных направлений экономической деятельности компании называют СБЕ – стратегическими бизнес-единицами, стратегическими элементами бизнеса (Strategic Business Unit). В качестве СБЕ компании может выступать отдельный товар, торговая марка, ассортимент товаров, группа сходных товаров, удовлетворяющих определенную потребность или несколько близких потребностей.

Если компания занимается различными направлениями деятельности, то она должна обеспечить конкурентное преимущество каждому из этих направлений. Поэтому разработка корпоративной стратегии и предполагает определение СБЕ компании.

## 1.2. Содержание макросегментирования рынка

Первым стратегическим решением фирмы является определение базового (референтного) рынка и выбор целевых(ого) сегментов. Такой выбор предполагает разбиение всего рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности и поведенческие (либо мотивационные) характеристики и которые создают для фирмы благоприятные рыночные возможности.

Сегментирование базового рынка проводится в два этапа, соответствующих разным уровням разделения рынка:

– целью *макросегментирования* является идентификация «товарных рынков»;

– целью *микросегментирования* является выявление внутри каждого ранее идентифицированного рынка сегментов потребителей или более подробный анализ всего многообразия потребительских запросов в рамках каждого рынка товара (макросегмента), определенного на стадии макросегментирования.

На уровне макросегментирования применяются только общие характеристики потребителей. Более детализированные критерии общих характеристик: возрастная группа, искомые выгоды, образ жизни, покупательское поведение.

Процесс макросегментирования включает следующие этапы (рис. 2.1):

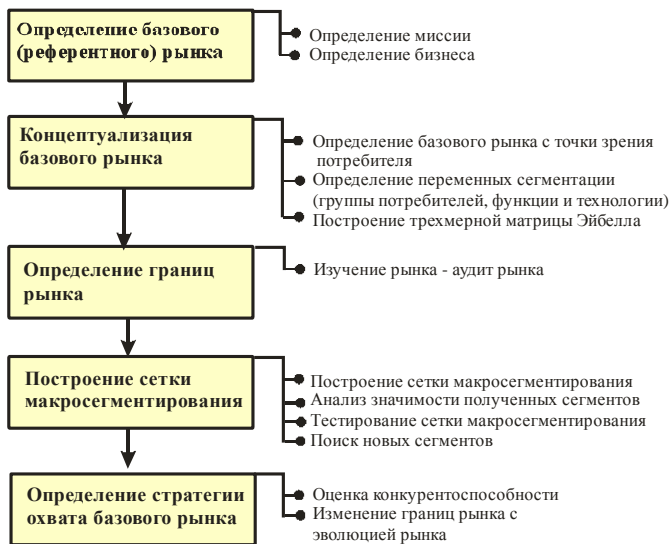


Рис. 2.1. Процесс макросегментационного анализа

## 1. Определение базового рынка с позиций предлагаемого решения

Определение бизнеса – первый стратегический шаг компании. Следует получить ответы на три фундаментальных вопроса:

- Каким бизнесом компания занимается?
- Каким бизнесом ей следует заниматься?
- Каким бизнесом компании не следует заниматься?

Начинаем с определения *миссии фирмы*, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя.

## 2. Концептуализация базового рынка

Цель этого шага – определение базового рынка с точки зрения потребителя, а не с позиций производителя, т.е. определить параметры сегментирования, а именно – дать их обобщенное описание пока без количественных показателей.

Согласно Эйбеллу (Abell, 1980), базовый рынок может быть определен по трем измерениям.

1. Каковы *потребности, функции или комбинации функций*, которые нужно удовлетворить? («что?»).

2. Каковы различные *группы потребителей*, которых нужно удовлетворить? («кого?»).

3. Каковы существующие *технологии*, способные выполнить эти функции? («как?»).

Графически это можно представить трехмерной схемой, показанной на рис. 2.2.

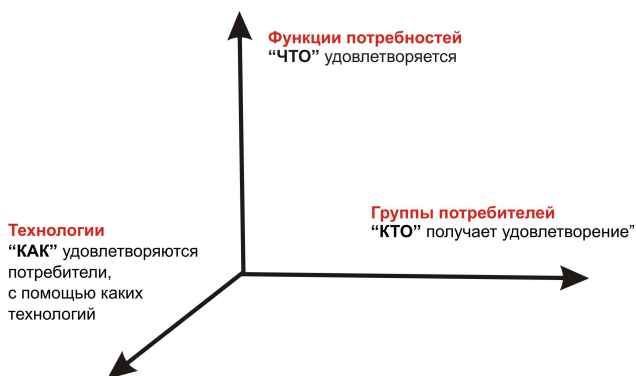


Рис. 2.2. Определение базового рынка по Эйбеллу

Под *функцией* понимается потребность, которую должен удовлетворить товар или услуга. Примерами функций служат: внутреннее убранство жилищ; международные грузовые перевозки; водонепроницаемость крыши; защита от коррозии; чистка зубов; глубокое и подповерхностное бурение; медицинская диагностика и т.д.



*Группа потребителей.* Наиболее часто используемыми критериями выделения различных групп потенциальных потребителей являются: частные или промышленные покупатели (индивидуальные потребители, семьи или организации), социальный класс, географическая зона проживания, размер компании, производитель или пользователь оборудования, центр закупки и т.д.

*Технология* – это альтернативные способы выполнения функций, важных для потребителя.

Например: краска или обои для функции внутреннего убранства жилища, дорога, воздух, рельсы или море для международных перевозок товаров, битумные или пластмассовые пленки для функции непроницаемости крыш, рентгеновское излучение, ультразвук и компьютерная томография для функции медицинской диагностики и т.д.

### 3. Определение границ рынка

Следуя системе координат, предложенной Эйбеллем, необходимо различать: «рынок товара» («товарный рынок»), «рынок решения» и «отрасль промышленности».

– *Рынок товара* находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии.

– *Рынок решения* охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей.

– *Отрасль промышленности* определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Отсюда вытекают три возможных определения базового рынка (рис. 2.3), каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки.

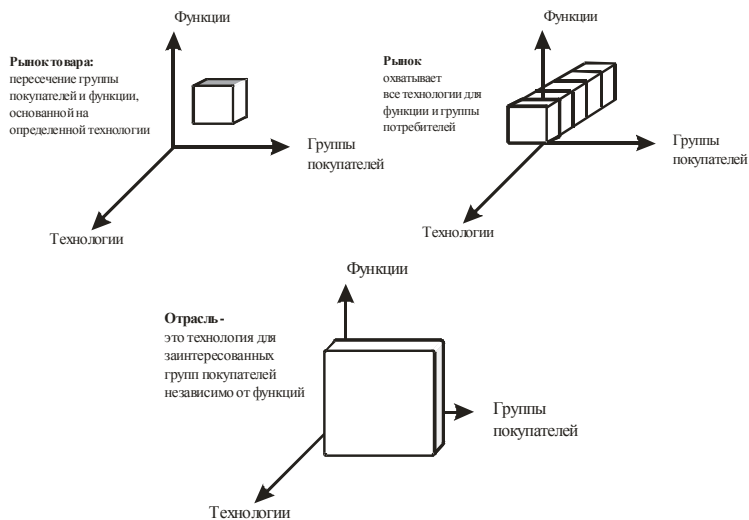


Рис. 2.3. Определение границ рынка и типы базового рынка

Далее рассмотрим границы рынка и тип базового рынка на примере ООО «Вэлди» (рис. 2.4) <http://valdy.tiu.ru/>. Это компания интегратор, которая предлагает услуги автоматизации бизнес-процессов торговых предприятий:

- продажа, установка, ремонт торгового, технологического и складского оборудования;
- комплексное оснащение (аппаратным оборудованием и программным обеспечением) магазинов и предприятий общественного питания, а также пищевых производств;
- автоматизация магазинов любого формата, кафе, ресторанов;
- установка видеонаблюдения и систем защиты от краж;
- сервис (обслуживание аппаратного и программного обеспечения).

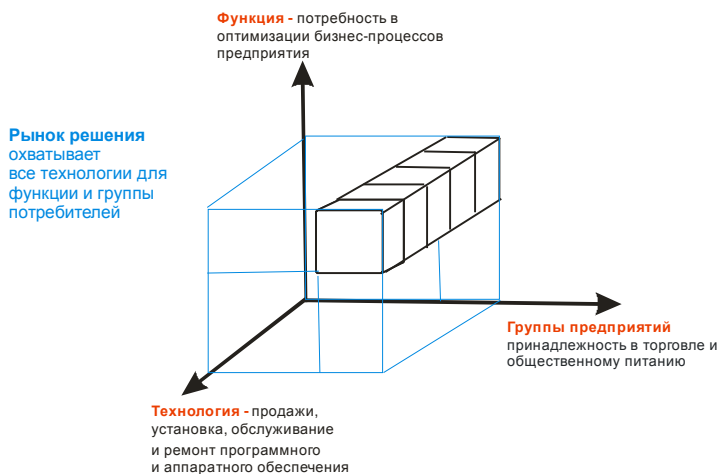


Рис. 2.4. Рынок решения для ООО «Вэлди»

Для компании базовый рынок определяется как *рынок решения*, а именно – комплексное оснащение предприятий общественного питания и торговли аппаратным и программным обеспечением. В жестких условиях современного рынка на плаву остаются те, кто выбрал курс динамичного развития – это те, кто увеличивают темпы и снижают издержки, те, кто по максимуму используют достижения века информационных технологий.

*Функция* – потребность в оптимизации бизнес-процессов предприятия (внутренних и внешних бизнес-процессов).

*Группы предприятий* определяются принадлежностью к отрасли промышленности – торговля и общественное питание.

*Примечание.* В отрасли материального производства входят: промышленность, сельское и лесное хозяйство, строительство, транспорт и

связь, торговля и общественное питание, материально-техническое обеспечение (логистика). К отраслям социально-культурной ориентации, сферы услуг относят: культуру, образование, здравоохранение, социальное обеспечение, науку, управление, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения. Правоммерно выделение в качестве отраслей экономики банковского сектора, деятельности, связанной с информационными технологиями.

*Технологии* – это продажи, установка, обслуживание и ремонт программного и аппаратного обеспечения.

Рассмотрим границы рынка и тип базового рынка рекламного холдинга «News Outdoor» (рис. 2.5).

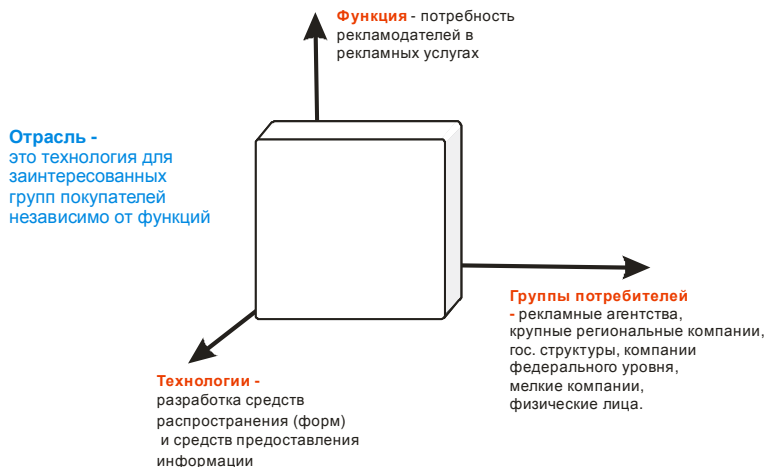


Рис. 2.5. Отрасль для рекламного холдинга «News Outdoor»

Для холдинга «News Outdoor» базовый рынок определяется как «Отрасль».

*Функция* – потребность рекламодателей в коммуникационных (рекламных) услугах (анализ, планирование, организация и контроль коммуникационных услуг или этапы коммуникационного процесса – кодирование, передача через посредника, декодирование, помехи, обратная связь...).

*Группы потребителей* – это рекламные агентства, крупные региональные компании, государственные структуры, компании федерального уровня, мелкие компании, физические лица.

*Технологии* охватывают предоставление коммуникационных каналов, а именно, средств представления (формы) и распространения информационных сообщений (СМИ, в т.ч. владельцы средств наружной рекламы, личные и локальные каналы).

Рассмотрим границы рынка и тип базового рынка ООО «Ратимир» (рис. 2.6).

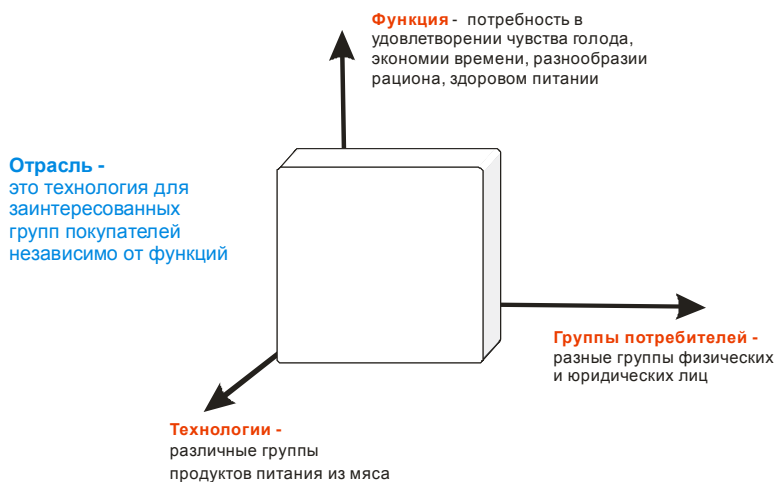


Рис. 2.6. Отрасль для ООО «Ратимир»

Базовый рынок для ООО «Ратимир» определяется как «*Отрасль*», а именно ежедневное удовлетворение потребностей населения Дальнего Востока России в высококачественных мясных продуктах широкого потребления

*Функция* – это потребность в удовлетворении чувства голода, экономии времени, разнообразии рациона питания, в здоровом питании...

*Группы потребителей* – это разные группы физических лиц (по возрасту и доходу) и юридических лиц (предприятия общественного питания, социальной сферы).

*Технологии* – различные виды продуктов питания из мяса (полуфабрикаты, колбасы, деликатесы)

#### **4. Построение сетки макросегментирования**

После определения переменных сегментации (технологии, функции, группы потребителей) необходимо объединить их в осмысленные комбинации – *построить сетку сегментирования*. Этот шаг позволяет количественно описать размер сегментов.

Сетка сегментирования строится в табличной форме. Например, в строках перечисляются функции (потребности), а в столбцах признаки/характеристики потребителей.

*После построения сетки сегментирования проводится анализ значимости полученных сегментов.*

Чтобы получить практичную сетку сегментации, нужно придерживаться следующих правил.

– Аналитику следует начать с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев.

– Затем следует сохранить только переменные, действительно имеющие стратегическое значение.

– Нужно сгруппировать переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию.

– Невозможные комбинации переменных должны быть исключены.

– Определенные сегменты могут быть объединены, если различия между ними незначительны или их размеры слишком малы.

– Сетка сегментации должна включать не только существующие, но также и потенциальные сегменты.

Отбрасывать рынки товара нужно с осторожностью, исключая только «невозможные» комбинации, а не пустые сегменты, которые потенциально могут быть заняты.

*Следующим шагом является тестирование сетки макросегментирования.*

Потребители компании и ее прямые конкуренты распределяются по выделенным сегментам. Цель проверки – определить потенциал каждого сегмента с точки зрения объема и роста, оценить текущую долю рынка фирмы в каждом сегменте.

*Последним шагом является поиск новых сегментов.*

Для этой цели полезны следующие вопросы (Porter, 1985, p. 298):

– Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?

– Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?

– Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?

– Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (например, соответственно, снижая цены)?

– Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

**5. Определение стратегии охвата базового рынка** – последний шаг макросегментационного анализа. На этой стадии макросегментирования рынка Эйбелл описывает следующие стратегии сегментирования (Abell, 1980, p. 192–198), которые представлены на рис. 2.7:

*1. Стратегия концентрации, или фокуса:* фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это *стратегия специалиста*, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

Используют осторожные новички, которые только начинают предпринимательскую деятельность.

2. *Стратегия функционального специалиста или товарная специализация:* фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции, например в функции складирования промышленных товаров.

Применяют изготовители товара, конкурентоспособные на данном рынке (местном, региональном, международном, глобальном). Амбициозная стратегия.

3. *Стратегия специализации по клиенту (специализации по сегментам рынка):* фирма специализируется на определенной категории клиентов (больницы, гостиницы), предлагая своим клиентам широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.

4. *Стратегия селективной специализации:* выпуск многих товаров на различных рынках, не связанных между собой; речь идет об оппортунистической стратегии, часто отражающей заботу о диверсификации.

5. *Стратегия полного охвата:* предлагается полный ассортимент, удовлетворяющий все группы потребителей.

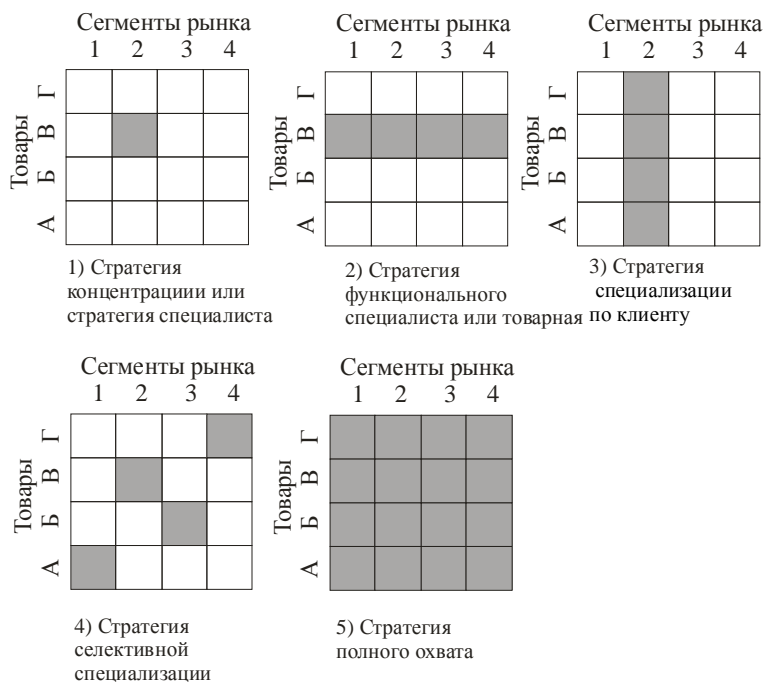


Рис. 2.7. Стратегии охвата или сегментирования рынка по Эйбеллу

Р.А. Фатхутдинов описывает еще две дополнительные стратегии охвата, представленные на рис. 2.8 – это:

6. *Стратегия широкой концентрации по товару*

Преимущественно применяют изготовители (продавцы), выпускающие новые прогрессивные товары, которые в перспективе с этим товаром могут занять и другие ниши (но только с товаром В).

7. *Стратегия широкой концентрации по сегментам рынка.*

Применяют либо богатые новички, либо изготовители, обладающие двумя эксклюзивными товарами, приносящими им стабильную прибыль.

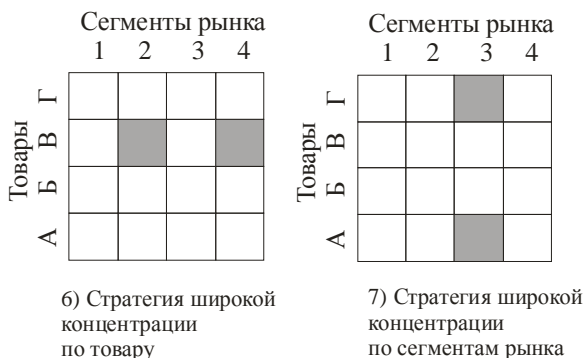


Рис. 2.8. Вариации или дополнительные стратегии сегментирования по Фатхутдинову

В большинстве реальных случаев стратегии охвата рынка могут быть сформулированы только по двум измерениям: функций и групп потребителей, потому что, как правило, фирма владеет только одной определенной технологией, даже если существуют и альтернативные технологии.

Например, вышеописанные компании используют следующие стратегии охвата базового рынка:

- ООО «Вэлди» – стратегия широкой концентрации по сегментам рынка;

- рекламный холдинг «News Outdoor» и ООО «Ратимир» – стратегия функционального специалиста или товарная.

Существуют еще стратегии «гиперсегментации» и «контрсегментации». Стратегия «гиперсегментации» приводит к разработке товаров по индивидуальным заказам, к предложению многочисленных вариантов и обеспечению, в дополнение к базовой функции, разнообразных второстепенных функций за дополнительную плату. Стратегия «контрсегментации», напротив, ориентирована на предложение товаров без вся-

кого «украшательства», с минимальным набором дополнительных вариантов, продаваемых по низким ценам.

### 1.3. Содержание микросегментирования рынка

*Цель микросегментирования (сегментационного анализа)* – углубленный анализ всего многообразия потребительских запросов в рамках каждого рынка товара (макросегмента), определенного на стадии макросегментирования, а именно:

- микросегментирование определяет параметры сегментов и их взаимосвязь через свойства отдельных потребителей;
- микросегментирование анализирует особенности удовлетворения потребностей в рамках ограниченного набора товаров со схожими функциями;
- микросегментирование (в отличие от макросегментирования) больше использует формальные модели описания потребностей и привлекает математические методы выделения сегментов (кластерный анализ, факторный анализ).

Процесс микросегментационного анализа включает четыре этапа (рис. 2.9):

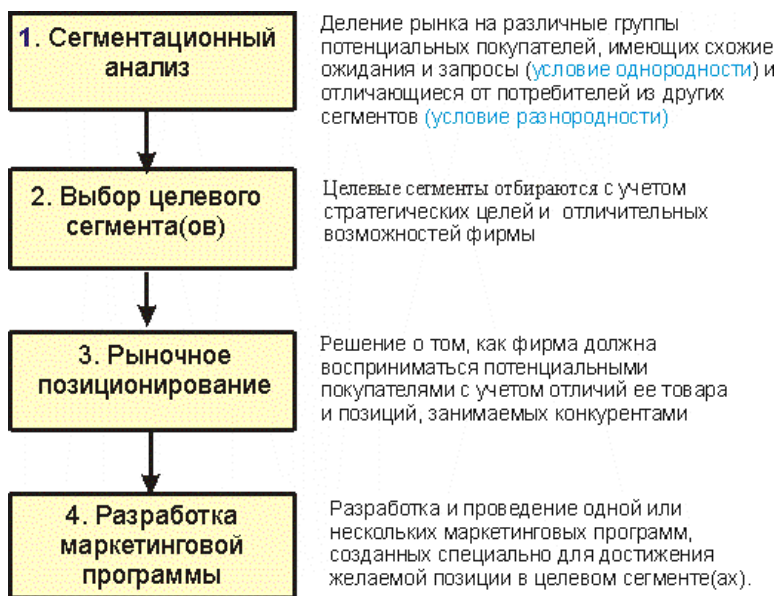


Рис. 2.9. Процесс микросегментационного анализа



**1. Сегментационный анализ** – деление рынка на различные группы потенциальных покупателей, имеющих схожие ожидания и запросы (условие однородности) и отличающиеся от потребителей из других сегментов (условие разнородности).

**2. Выбор целевого сегмента(ов)** с учетом стратегических целей и отличительных возможностей фирмы.

**3. Рыночное позиционирование** – решение о том, как фирма должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.

**4. Разработка маркетинговой программы**, направленной на целевые сегменты. Разработка и проведение одной или нескольких маркетинговых программ, созданных специально для достижения желаемой позиции в целевом сегменте(ах).

На первом этапе существуют четыре способа осуществления сегментационного анализа:

**1. Описательное сегментирование или социально-демографическое.** Основано на социально-демографических характеристиках покупателя вне зависимости от товарной категории.

Основная гипотеза – люди с разными социально-демографическими характеристиками имеют разные потребности и ожидания в отношении товаров и услуг.

Наиболее употребительными переменными социально-демографической сегментации являются местоположение, пол, возраст, доход, общественный класс, географическое месторасположение, уровень образования, род деятельности, размер семьи, т.е. сведения, легкодоступные в развитых странах. На практике социально-демографическая сегментация опирается одновременно на две или три переменные.

Преимущества описательного сегментирования:

- низкая стоимость и простота;
- углубленно описывает существующие сегменты и позволяет составить профиль сегмента (адрес в характеристиках потребителей);
- позволяет выбрать средство коммуникации для воздействия на поведение;
- позволяет выявить перспективных покупателей нового товара.

Ограничения:

- анализ рыночных сегментов, существующих на настоящее время (по факту их существования);
- определяются характеристики существующих сегментов, но не устанавливаются причины образования сегментов;
- затруднено прогнозирование в индустриально развитых странах, где в различных социальных классах люди все чаще демонстрируют схожее потребительское поведение);
- должно применяться в совокупности с другими методами.

## **2. Сегментирование по выгодам**

Цель сегментирования по выгодам – не просто представить фактическое описание покупательского поведения, а объяснить различия в предпочтениях. Совместный учет товарной категории и системы ценностей человека. Акцент на систему ценностей. Два человека, идентичные в терминах социально-демографического профиля, могут иметь совершенно различные системы ценностей.

Каждый сегмент – это искомые выгоды. Данный способ сегментирования основан на трактовке товара как совокупности выгод (экономичность, надежность и качество, символ и т.д.).

Необходима детальная информация о системах ценностей потребителей:

- перечень свойств или выгод, ассоциируемых с товарной категорией;
- оценка относительной важности каждой выгоды;
- процедура перегруппировки потребителей со сходными системами оценки;
- определение размера и профиля выявленных сегментов.

Основное преимущество сегментирования по выгодам – объяснение различия в предпочтениях

Ограничения:

- наибольшая трудность в выборе наиболее важных выгод (потребители не склонны к самоанализу в отношении потребления, им трудно сформулировать ожидаемые выгоды от товара во время опроса);
- при получении информации о предпочтениях респондентов теряются социально-демографические характеристики;
- этот способ требует сбора первичной информации, сопряженного с большими затратами.

Методы сегментирования по выгодам:

- полевые исследования – опросы;
- качественные исследования;
- метод совместного анализа.

**3. Сегментирование по стилю жизни (социокультурное или психографическое сегментирование).** В основе лежат социально-культурные характеристики потребителя вне зависимости от товарной категории.

Цель – составление более полного профиля потребителя и детализация неочевидных характеристик мотивации и личности, дополнение демографических показателей такими элементами, как: виды человеческой деятельности; отношение; восприятие; интересы; мнения; предпочтения.

Стиль жизни (его психографический профиль) – модель того, как человек живет, как тратит время и деньги. В моделировании выделяют три уровня стиля жизни (П. Валетт-Флоранс):

- Система ценностей и черты характера (стабильны и устойчивы, но оценить сложнее всего).

- Виды активности, отношения, интересы, мнения человека (промежуточное положение).

- Индивидуальные способы потребления и приобретаемые товары и услуги (поверхностное, но напрямую наблюдаемое).

Исследование стиля жизни можно проводить на любом из трех уровней, но подавляющее количество исследований проводится на уровне анализа АИМ (активность, интересы, мнения), а объектами оценки становятся:

- деятельность людей (как они проводят время);
- их интересы (то, чему они в своем окружении придают значение);
- мнения (взгляды на самих себя и окружающий мир).

К этому добавляются некоторые демографические характеристики (возраст, доход, уровень образования, место жительства) и использование товара.

*Методология исследований стиля жизни* – опрос, в рамках которого в анкете задаются вопросы в форме утверждения (до 200–300) относительно различных характеристик стиля жизни, имеющие отношение к изучаемой товарной категории. Каждая характеристика оценивается с помощью нескольких таких утверждений или предложений (вопросы со шкалой Лайкерта – пять градаций отношения к предложению). Одновременно собирается информация о демографических характеристиках и об использовании товара.

Суть анализа – привязка уровней согласия со всеми критериями АИМ с уровнями потребления товара и демографическими характеристиками:

1. С помощью факторного анализа общий набор утверждений сокращается до небольшой группы основных факторов.

2. Для каждого респондента по этим факторам вычисляются оценки.

3. При помощи кластерного анализа респонденты объединяются в относительно однородные сегменты.

4. Наиболее типичный для каждого кластера (сегмента) фактор становится его названием.

5. Проводится перекрестное табулирование сегментов, демографических характеристик и переменных потребления, тем самым составляется характеристика полученных сегментов.

Преимущества сегментирования по стилю жизни:

- в рамках опросов выборки велики, а выводы не связаны с интерпретацией интервьюера относительно неструктурированных ответов

респондентов (отличие от глубинных интервью в рамках качественных исследований);

– данные анализируются при помощи разнообразных статистических методов;

– можно привлекать квалифицированных интервьюеров.

Недостатки:

– многообразие моделей;

– выбор характеристик носит интуитивный характер;

– опросы занимают несколько часов и вызывают усталость респондентов;

– по результатам массовых опросов строятся стереотипы поведения людей, придерживающихся различных стилей жизни.

Самыми известными моделями стиля жизни являются модели VALS-1, VALS-2 и LOV.

*Модель VALS-1* (от VALues and Life Styles – ценности и жизненные стили) предложена Стэнфордским исследовательским институтом (SRI-Stanford Research Institute) в 1978 г. и содержала 9 сегментов:

Группа 1. *Ведомые нуждой* – 11% (Выживающие – 4%; Поддерживающие свое существование – 7%)

Группа 2. *Направляемые из вне* – 67% (Принадлежащие к определенному классу – 35%; Подражатели – 9%; Достижшие успеха – 23%).

Группа 3. *Внутренне направляемые* – 22% (Самоориентированные – 5%; Эмпирики – 7%; Социально мыслящие – 8%; Целостные 2%).

В 1989 г. была разработана новая система VALS-2. Психографические группы размещены в виде прямоугольника: по вертикали они располагаются в зависимости от имеющихся ресурсов (доход, образование, уверенность в себе, здоровье, интеллект и т.д.), а по горизонтали в соответствии с собственными ориентирами (на принципы, статус, действие).

Альтернативой VALS явилась модель LOV (Перечень ценностей), созданная на основе работ Н. Фэзэра, А. Маслоу и М. Рокича. Описи культурных ценностей включают девять характеристик: самореализация; возбуждение (эмоциональный подъем, активация); чувство достижения; самоуважение; чувство принадлежности; уважение другими людьми; безопасность; веселье и удовольствие; теплые отношения с другими.

#### **4. Поведенческое сегментирование**

*Цель* – классификация потребителей на основе их фактического покупательского поведения на рынке или постфактум.

Критерии поведенческого сегментирования:

– Тип пользователя или сегментирование по типам пользователей товара (пользователи, непользователи, новые пользователи или случайные, регулярные пользователи).

– Объем покупки или сегментирование по объему покупки (активные пользователи, умеренные пользователи, непользователи).

– Уровень лояльности или сегментирование по уровню лояльности (очень лояльные, умеренно лояльные и переключающиеся с марки на марку).

Преимущества поведенческого сегментирования – объясняет различия в предпочтениях.

Ограничения – описывают поведение существующих потребителей постфактум

*Сегмент рынка* – это особым способом выделенная часть рынка, а именно группа потребителей (физических или юридических лиц), обладающих определенными общими признаками и однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на набор маркетинговых стимулов.

Основные условия проведения сегментации:

– Сегментирование предполагает существование соответствия между характеристиками потребителей и свойствами товаров.

– Адресным (или опознаваемым) сегмент становится только тогда, когда известны «устойчивые» характеристики потребителей в нем.

– Сегментация может проводиться только после того, как продукт конкретизирован. Причем конкретизация не должна быть как неполной, так и чрезмерной.

Результаты сегментирования зависят от свойств продукта, выбранных в качестве важнейших. Наиболее важными могут считаться свойства, способные привлечь наибольшее число потребителей.

Выделяют три метода микросегментирования рынка (рис. 2.10): априорное, апостериорное и эвристический способ, в котором отсутствуют полевые исследования, только кабинетные.

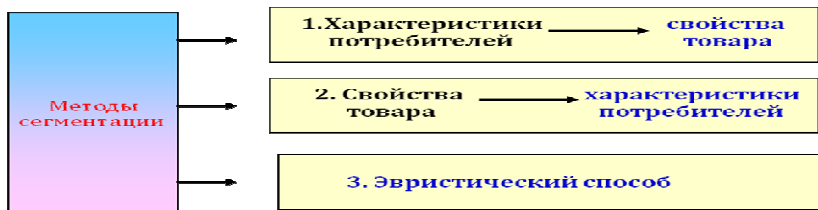


Рис. 2.10. Три основных метода сегментирования рынка

В априорном методе потребителей разделяют на группы по их характеристикам, основываясь на прошлом опыте (лат. a priori – знание, полученное до предшествующего опыта), а затем определяют устойчивое отношение к свойствам товара внутри групп, т.е. опрос проводится на последнем этапе (рис. 2.11).

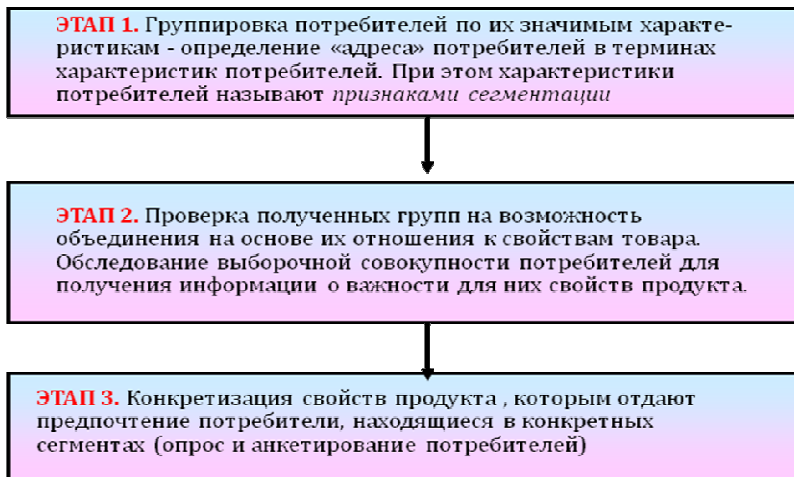


Рис. 2.11. Алгоритм априорного сегментирования (по характеристикам)

В апостериорном методе (лат. a posteriori – опытное знание) потребителей разделяют на группы по отношению к свойствам товара по результатам опроса, а затем определяют устойчивые характеристики внутри групп (рис. 2.12).

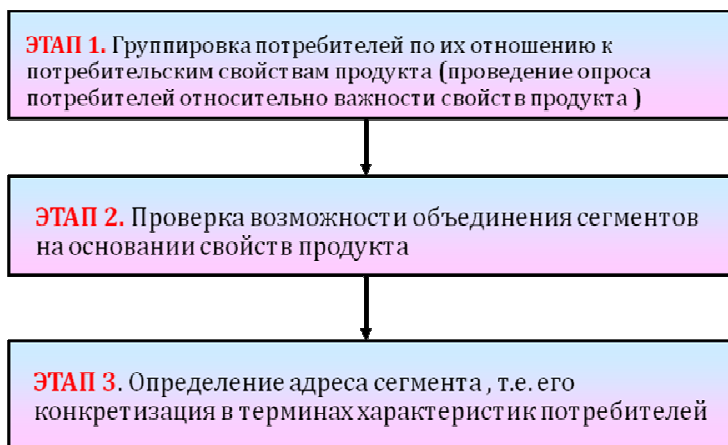


Рис. 2.12. Алгоритм апостериорного сегментирования (по свойствам)

Пример эвристического метода сегментирования представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1

### Семишаговый подход к сегментированию рынка

Шаг	Содержание
1. Выбор продукта	Требуется учитывать собственные сильные стороны и слабые стороны конкурентов (рынок небольших гостиниц)
2. Перечисление потребностей	Фактически перечисляются свойства продукта (отдельные комнаты, обстановка, безопасность, питание, развлечения, хороший интерьер, автостоянка, техобслуживание и т.д.)
3. Формирование групп потребителей с одинаковыми потребностями	Фактически это предварительная сегментация. Каждой группе соответствует свой набор потребностей. Можно выбрать одну-две потребности, наиболее важных, специфических для группы (молодая семья предпочитает просторную комнату, бассейн, видео и телевидение в комнате, холодильник и ..., бизнесмены – рабочий стол, ресторан, факс, Internet, тишину, химчистку и т.д.)
4. Формулировка названия для каждой группы	Молодые семьи с детьми, бизнесмены, высшие руководители, семьи в отпуске, путешественники с ограниченным бюджетом, искатели ночлега, гости на длительное время, студенты, влюбленные пары.
5. Разделение или объединение групп	Разделение осуществляется при неоднородности группы, а слияние – при сходных потребностях (возможно объединение путешественников с ограниченным бюджетом и искателей ночлега, а гости на длительное время представляют собой неоднородную группу)
6. Оценивание размера и емкости сегмента	Требуется статистические данные
7. Выбор сегмента с учетом конкуренции	Требуется статистические данные

В зависимости от размера охваченного рынка (или по степени охвата) выделяют ТРИ СТРАТЕГИИ ВЫБОРА СЕГМЕНТОВ (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Три стратегии выбора сегментов по степени охвата

Процесс сегментирования деловых рынков аналогичный, но критерии (переменные) сегментирования совершенно иные, различия наблюдаются лишь в критериях микросегментирования.

*Сегментирование по выгодам.* Самый естественный способ сегментирования, т.к. базируется на конкретных потребностях деловых покупателей. Их потребности зависят от вида отрасли и способа конечного использования продукта, поэтому потребителей классифицируют по видам отраслей и способу конечного использования продукта.

*Описательное сегментирование (демографическое)* основано на критериях, характеризующих профиль промышленного предприятия (вид деятельности, географическое положение, размер, состав акционеров).

*Поведенческое сегментирование.* Цель состоит в выборе подхода к деловым потребителям, соответствующего их структурам и работе закупочного центра (централизованные закупки потребителей, децентрализованные).

## 2. Выбор целевых сегментов

Необходимо выявить сегменты, удовлетворяющие четырем основным критериям:

1. Дифференцированная реакция – сегменты должны иметь различную чувствительность к одной или нескольким подконтрольным маркетинговым переменным.

2. Адекватный размер – сегменты должны представлять достаточное количество потенциальных потребителей, которое способно обеспечить определенную выручку от реализации.



3. Измеримость – необходимо определить размер, покупательскую способность и основные поведенческие характеристики выявленных сегментов.

4. Доступность – потенциально возможная степень охвата рыночного сегмента при помощи уникальной маркетинговой программы.

Способы охвата:

- автоселекция покупателей (охват рынка в целом, при этом товар и его реклама обращены к выбранной целевой группе);
- контролируемый охват (более эффективен).

Этот этап часто называют этапом «отбора баз сегментирования». Сократив число баз сегментирования до приемлемого и управляемого числа (от 8 до 10), приступают к их классификации и определению сегментов. Процесс классификации баз заключается в определении переменных сегментирования с помощью «метода рыбьей кости» (рис. 2.14), предложенного Маджаро в 1988 г. – это способ структурирования информации при решении проблемы с множественными источниками данных.

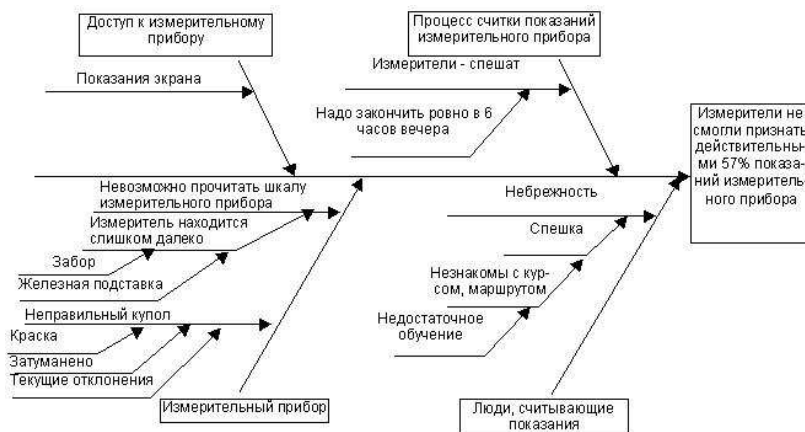


Рис. 2.14. Определение переменных сегментирования с помощью «метода рыбьей кости»

После осуществления сегментирования предприятие принимает решение о количестве целевых сегментов.

*Целевой сегмент* – часть рынка, на котором фирма может максимально реализовать свои цели и получить наивысшую прибыль.

Для оценки выбранных сегментов маркетологи анализируют такие показатели, как привлекательность сегмента (величина сегмента, темпы роста сегмента, ценовая чувствительность, барьеры для вступления на

рыночный сегмент и т.д.), прибыльность и способность успешно конкурировать в этом сегменте (характер конкуренции, вероятность появления новых конкурентов и т.д.).

Уровень прибыльности сегмента можно рассчитать по формуле:

$$Z = [(p-c)-k] \times Q - F - M,$$

где  $Z$  – целевая прибыль;

$p$  – рыночная цена;

$c$  – себестоимость;

$k$  – накладные расходы на единицу продукции;

$Q$  – количество проданных единиц продукции;

$F$  – условно-постоянные расходы, не связанные с маркетингом;

$M$  – маркетинговые расходы.

Завершающим этапом анализа текущего отношения к сегментам является их финансовая оценка с помощью ABC-анализа (рис. 2.15).

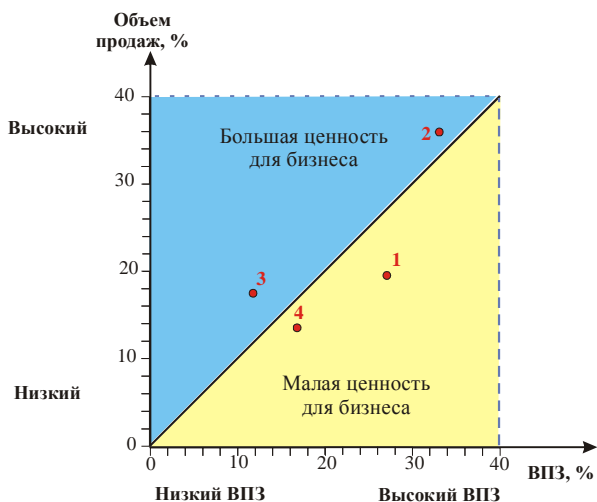


Рис. 2.15. Финансовая оценка сегментов с помощью ABC-анализа

Данными для этого анализа могут быть товарооборот, выраженный в денежных единицах, и вклад в покрытие затрат ВПЗ (выручка с продаж – переменные издержки), на основании которых строится график с определением положения каждого сегмента.

Чтобы построить график следует рассчитать и откладывать доли каждого сегмента: *по вертикали* – доли объема продаж в денежном выражении, а *по горизонтали* – доли вклада в покрытие затрат ВПЗ или маржинальную прибыль (выручка с продаж – переменные издержки).

Целью оценки сегментов рынка является выбор фирмой одного или нескольких из них и последующая разработка максимально эффективной для себя стратегии.

**3. Стратегии позиционирования.** Далее рассмотрим стратегии позиционирования. Но вначале уточним содержание этого понятия.

*Позиционирование* – это разработка проекта фирмы и сообщение о нем, что должно позволить фирме занять особое и выгодное место в сознании целевых потребителей [4].

Винд (Wind, 1982, р. 79–80) выделил шесть альтернативных типов позиционирования марки:

1. *Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара (позиционирование по функциям товара).*

В данном случае товар позиционируется по какому-либо показателю: размер, срок существования и т.д.

2. *Позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы.* Продукт позиционируется как предлагаемый наибольшие блага.

3. *Позиционирование по способу использования.* Продукт позиционируется как лучший для определенных целей.

4. *Позиционирование по категориям пользователей.* Продукт позиционируется как лучший для определенной группы потребителей.

5. *Позиционирование по отношению к другому товару (к конкурирующей марке).* При данном типе позиционирования продукт представляется как превосходящий по какому-либо показателю товар называемого или подразумеваемого конкурента.

6. *Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товара.* Продукт представляется как лидер в определенной товарной категории.

Существуют и другие основания для позиционирования, например стиль жизни.

При большом количестве выгод рекомендуется использовать *атрибутивные карты восприятия* (основанных на атрибутах – точке зрения потребителей на товар). Например, рассмотрим рынок мороженого. Цель исследования – установление потребительского восприятия дорогого мороженого, ориентированного на молодежный сегмент. В ходе неструктурированных групповых дискуссий были определены 20 свойств, относящихся к товару. Репрезентативной выборке из 120 респондентов от 18 до 28 лет предъявлялись 12 ведущих марок дорогого мороженого и просили оценить присутствие (1) или отсутствие (0) каждого свойства (атрибута) в каждом из марок мороженого.

*Позиция продукта* – это мнение определенной группы потребителей, целевых рыночных сегментов, относительно важнейших характеристик продукта.

При определении позиции продукта на рынке часто используют метод построения *карт позиционирования (или карт восприятия)* в виде

двумерной матрицы, на поле которой представлены продукты конкурирующих фирм. Осями являются основные ценности потребителя (ОЦП – или свойства-атрибуты товара или торговой марки), на которых отражены относительные позиции марок и компаний.

Известно несколько разновидностей карт позиционирования: *карта восприятия*, *карта предпочтений*, *карта продукта*, *карта бренда*, *карта поведения*, *семантическая карта* (с использованием вопроса с семантическим дифференциалом Д.Ч. Осгуда от -5 до +5) и т.д.

В качестве параметров при построении карт позиционирования можно выбирать различные пары характеристик, описывающие исследуемые продукты.

Например, для стиральных машин: режимы стирки контроль температуры стирки, требование к стиральному средству объем загрузки; для печенья: уровень сладости и качество упаковки; для легковых автомобилей: внешний вид и возрастная категория владельца

Этапы разработки позиционных карт:

- определение совокупности конкурирующих марок;
- определение атрибутов, которыми пользуются потребители при выборе марки (качественные исследования);
- проведение количественных исследований, в результате которых потребители присваивают каждой марке определенное число баллов по важнейшим характеристикам (количественные исследования);
- отображение места товара на позиционной карте.

Пример карты позиционирования с использованием семантического дифференциала представлены на рис. 2.16.

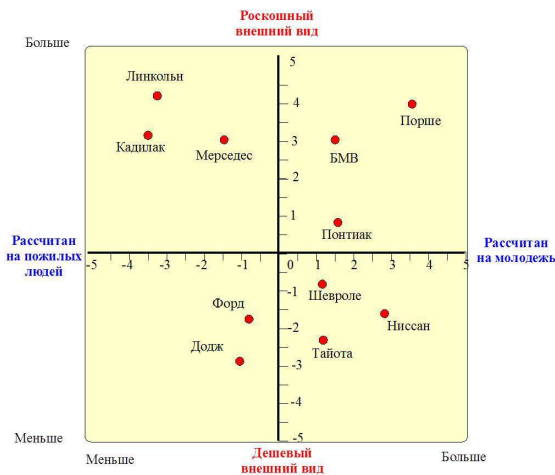


Рис. 2.16. Карты позиционирования (восприятия) с использованием семантического дифференциала

Процесс построения карт позиционирования может быть автоматизирован с помощью программного продукта компании КонСи «Позиционирование товара макро- и микропозиционирование товара»<sup>1</sup>.

На карте восприятия (рис. 2.17) можно изобразить: объекты, сегменты, товары, оси *частных критериев* – переменных, участвующих в построении факторов или функций полезности.

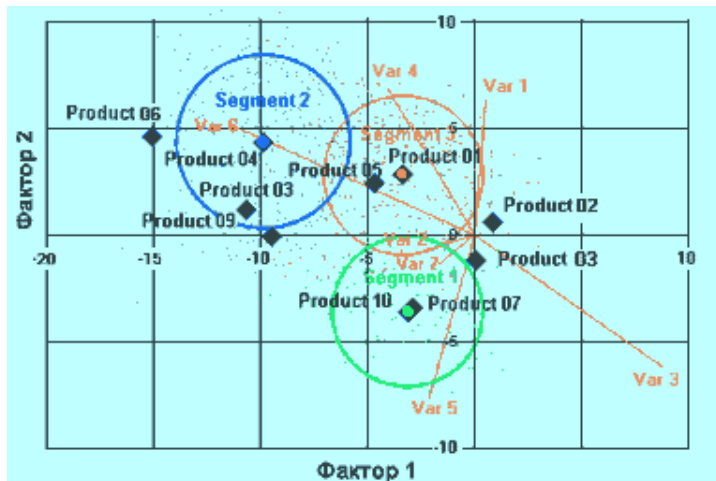


Рис. 2.17. Пример карты позиционирования, построенной в программном продукте компании КонСи

Позиции конкурирующих товаров показаны на карте восприятия. Главные оси на карте восприятия есть *обобщенные критерии* – факторы или функции полезности. Положение товаров может быть оценено относительно *частных критериев*, которые соответствуют изучаемым качественным признакам – переменным или свойствам.

Две перпендикулярные оси на плоскости карты соответствуют *обобщенным критериям*, которые отражают уровень свойств по одному из возможных направлений удовлетворения потребностей покупателей (*вкусовые и невкусовые характеристики товара, мнение двух ключевых сегментов потребителей*). Обобщенный критерий формируется через значения отдельных свойств товара. Содержательный смысл свойств, включенных в обобщенный критерий, определяет его семантику.

Товары представлены на карте точками (объектами), координаты которых соответствуют вычисленным оценкам обобщенных критериев.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketing-soft.ru/positioning/positioning-goods.html>

Для визуального отображения свойств товара на карте отображены частные критерии. Каждый *частный критерий* соответствует отдельному свойству товара, которые отображены лучами, исходящими из центра координат. Чем ближе позиция товара к лучу, тем острее воспринимается покупателем это свойство в товаре.

Технологии построения карт позиционирования разнообразны. При построении карт широко применяются методы математической статистики: многомерное шкалирование, дискриминантный анализ, анализ соответствий, факторный анализ.

Существует два способа изучения мнения покупателей о товарах:

– Первый подход основан на изучении представлений покупателей об идеальном товаре, который мог бы удовлетворить их потребность.

– Второй подход предполагает изучение мнения отдельных покупателей, высказываемых об уровнях свойств, представленных в конкурирующих товарах.

Существует две схемы позиционирования:

– Первая схема реализует позиционирование товаров относительно только одного сегмента потребителей, т.е. делается предположение, что все покупатели принадлежат к одному сегменту.

– Вторая схема использует предположение о возможности разбиения совокупности потребителей на сегменты, относительно которых необходимо позиционировать изучаемые товары (привлекаются характеристики потребителей).

*Репозиционирование товара* (услуги / магазина / торговой сети) проводится после построения карты позиционирования для изучаемых объектов на выделенных сегментах рынка.

*Цели репозиционирования товара:*

– определить такие значения для его свойств, при которых ваш товар займет положение в ядре целевого сегмента (станет удовлетворять большому количеству потребителей из целевого сегмента); и

– одновременно с этим следует так изменить значения свойств вашего товара, чтобы его положение на карте было максимально удалено от позиций товаров-конкурентов.

При репозиционировании аналитик предлагает новые свойства для товара, вводит их в программу и на карте восприятия видит новое, улучшенное положение товара. Аналитик стремится предложить такие значения параметров товара, чтобы ваш товар обособился от конкурентов и стал занимать центральное положение на целевом сегменте.

Необходимо избегать четыре основных ошибки:

1. *Недопозиционирование.* Потребители имеют смутное представление о товаре и не могут выделить какие-либо его отличительные характеристики.

2. *Сверхпозиционирование.* У потребителей складывается чрезвычайно узкое представление о торговой марке фирмы. Например, они считают, что нижняя граница цен на кольца с бриллиантами от производителя «Приморский алмаз» – 20 тыс. руб., тогда как компания предлагает кольца стоимостью от 12 тыс. руб.

3. *Расплывчатое позиционирование.* Складывается неверное восприятие марки. Причина – слишком много заявлений компании о различных свойствах ее продукта или слишком частая смена позиционирования марки.

4. *Сомнительное позиционирование.* Потребители сомневаются в достоверности сообщаемой фирмой информации о качестве предлагаемого товара.

Стратегия позиционирования – основа для формирования программы комплекса маркетинга.

## Выводы

– Четко сформулированная корпоративная стратегия и последовательная ее реализация позволяют завоевать и удержать устойчивую рыночную позицию компании, обслуживающей несколько рынков.

– Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий, разработанных на корпоративном уровне, охватывающая стратегии роста, конкурентные и портфельные стратегий.

– Сегментирование базового рынка включает два этапа разделения рынка: макросегментирование и микросегментирование.

– Процесс макросегментирования включает пять этапов: 1) определение базового рынка; 2) концептуализация базового рынка; 3) определение границ рынка; 4) построение сетки макросегментирования; 5) определение стратегии охвата базового рынка.

– Согласно трехмерной модели Эйбелла различают три типа базового рынка компании: «рынок товара» («товарный рынок»), «рынок решения» и «отрасль промышленности». На этом этапе определяются переменные сегментирования и границы рынка рассматриваемой компании.

– Объединить их в осмысленные комбинации и количественно описать размер сегментов позволяет построение сетки сегментирования.

– На последнем шаге макросегментирования определяется стратегия охвата базового рынка. Эйбелл предлагает пять стратегий сегментирования: 1) стратегия концентрации, или фокуса; 2) стратегия функционального специалиста или товарная специализация; 3) стратегия специализации по клиенту (специализации по сегментам рынка); 4) стратегия селективной специализации; 5) стратегия полного охвата). Р. Фатхутдинов дополняет список ещё двумя стратегиями: 6) стратегия широ-

кой концентрации по товару; 7) стратегия широкой концентрации по сегментам рынка).

Углубленный анализ всего многообразия потребительских запросов в рамках каждого макросегмента проводится на стадии микросегментирования. Процесс микросегментационного анализа включает четыре этапа: 1) сегментационный анализ; 2) выбор целевого сегмента(ов); 3) рыночное позиционирование; 4) разработка маркетинговой программы.

– Различают четыре способа осуществления сегментационного анализа: 1) описательное сегментирование или социально-демографическое; 2) сегментирование по выгодам; 3) сегментирование по стилю жизни (социокультурное или психографическое сегментирование); 4) поведенческое сегментирование.

– Выделяют три метода микросегментирования рынка: априорное, апостериорное и эвристический способ, в котором отсутствуют полевые исследования, только кабинетные.

– Стратегия позиционирования – основа для формирования программы комплекса маркетинга. Существует шесть альтернативных типов позиционирования марки: 1) позиционирование, основанное на отличительном качестве товара (позиционирование по функциям товара); 2) позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы; 3) позиционирование по способу использования; 4) позиционирование по категориям пользователей; 5) позиционирование по отношению к другому товару (к конкурирующей марке); 6) позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товара.

– При определении позиции продукта на рынке часто используют метод построения карт позиционирования (или карт восприятия) в виде двумерной матрицы, на поле которой представлены продукты конкурирующих фирм.

### **Вопросы к обсуждению**

1. Опишите различия между понятиями «корпоративная», «маркетинговая» и «бизнес»-стратегия.

2. Сравнительная характеристика двух уровней сегментирования рынка: макро- и микросегментационного анализа.

3. Какие шаги предполагает процесс макросегментационного анализа?

4. Для чего используется трехмерная модель Эйбелла?

5. Что является целью построения сетки сегментирования в табличной форме?

6. Опишите цели и основные принципы финансовой оценки сегментов с помощью ABC-анализа.

7. Дайте характеристику стратегиям охвата рынка на уровне макросегментационного анализа.



8. Какие этапы включает процесс микросегментационного анализа?
9. Опишите четыре способа микросегментационного анализа.
10. Сравнительная характеристика трех методов микросегментации.
11. В чем основное отличие шести типов стратегий позиционирования?
12. Основным инструментом определения позиции предложения компании относительно предложений конкурирующих продуктов являются карты позиционирования, опишите основные принципы их построения.

## **Комплекс заданий для самостоятельной работы**

**Кейс-стади 1. Макросегментирование рынка дальневосточной компании.** Ниже представлена краткая справка по нескольким дальневосточным компаниям. Для одной из них (или выбрать из списков компаний B2C и B2B) последовательно выполняются следующие действия:

1. *Определить базовый рынок компании в терминах базовой потребности, а не товара.* Укрупненное определение базового рынка описано в миссии компании, в Интернет найти описание миссии компании, проанализировать формулировку базового рынка, в случае необходимости предложить свой вариант.

2. *Концептуализация базового рынка.* Сформулировать три параметра (три переменных) для системы координат и построить трехмерную матрицу Д. Эйбелла, идентифицировать выбор компании – рынок товара, рынок решения или отрасль.

3. *Идентифицировать стратегию охвата базового рынка* компании и аргументировать свой выбор.

### **Компания 1. ГК «Славда»<sup>1</sup>**

Группа компаний «Славда» (SLAVDA GROUP) сегодня – это динамично развивающийся конгломерат предприятий по производству экологически чистой питьевой и минеральной воды на Дальнем Востоке России.

*Информация о составе группы компаний.*

Для управления группой предприятий была создана управляющая компания – административное подразделение, объединяющее прямых руководителей, созданное для осуществления управленческих функций в группе компаний «Славда».

Завод «Славда», основанный в 1996 году, обладает уникальными технологиями производства питьевой воды в черте города Владивостока.

---

<sup>1</sup> SLAVDA GROUP / Официальный сайт компании [Электронный ресурс]  
Режим доступа: <http://slavda.test135.ru/>

В производстве используется вода из Надеждинской скважины, которая находится в заповедном районе, и скважины на территории завода.

Завод «Скит», основанный в 1994 году, – это визитная карточка Лесозаводского городского округа, а продукция завода – гордость Приморского края. Новый производственный комплекс завода введен в эксплуатацию в 2009 году.

Служба доставки воды ООО «Водопад» работает с 2003 года. Компания осуществляет доставку воды на дом и в офисы в 11- и 19-литровых бутылках в г. Владивостоке и в г. Хабаровске и имеет официальных дистрибьюторов в городах Приморского края: Артем, Уссурийск, Лесозаводск, Лучегорск.

ООО «Строй-Сервис». Особенностью этой компании в группе компаний являются строительство новых объектов и сооружений для производства, а также строительные работы и капремонт сторонних заказчиков в основном в Лесозаводском районе.

*Бренды компании SLAVDA GROUP: Slavda, Шмаковка №1, Монастырская, Медвежка, Напитки Монастырские, Таежная Русь, Grink, City Drink.*

#### *Историческая справка*

1989 год – начало истории создания дирекции строящегося комплекса по производству жидких моющих средств, а позже одного из крупных предприятий пищевой промышленности в Приморском крае ООО «Славда».

1994 год – завершилось строительство завода «Скит» по производству минеральной воды «Монастырская» и ассортимента напитков на ее основе, построенного вблизи санаторно-курортной зоны Кировского района Приморского края.

1996 год – в краевом центре построен завод по производству негазированной и газированной минеральной столовой воды в ПЭТ-бутылках, впоследствии получившей название «Славда».

2003 год – создана собственная служба доставки воды на дом и в офисы – ООО «Водопад», а также транспортно-логистическая компания Скит-Транс-сервис.

2004 год – ООО «Скит» выиграл тендер на право эксплуатации участка Медвежий Шмаковского месторождения.

2005 год – образована компания «Славда-Трэйд», которая координирует работу дистрибьюторов и занимается продвижением продукции.

2009 год – расширено действующее производство «Скит»: запущена новая производственная линия завода – единственная европейская комплексная линия на Дальнем Востоке с подобной производительностью.

## **Компания 2. ООО «Соллерс-Дальний Восток»<sup>1</sup>**

SOLLERS-Дальний Восток – первый автомобильный завод в Приморском крае, запущенный 29 декабря 2009 года и созданный на базе обанкротившегося «Дальзавода». Его производственные мощности на данный момент составляют 35 000 автомобилей в год. Входит в группу Соллерс.

На предприятии производится широкая линейка корейских внедорожников SsangYong и японских кроссоверов и седанов Mazda. В 2012 году объем производства вырос на 30 % по сравнению с 2011 годом и составил 32 773 автомобилей.

Проектом также предусмотрено создание производств автокомпонентов, которые обеспечат высокую степень локализации выпускаемых автомобилей.

Принцип работы предприятия представлен на рис. 1.

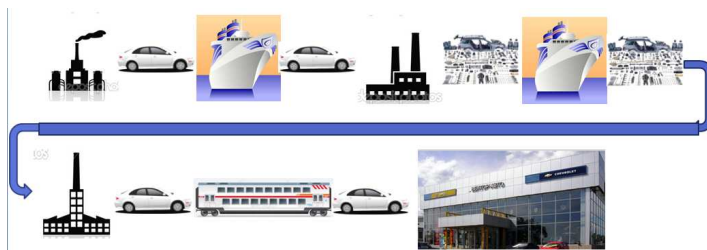


Рис. 1. Принцип работы предприятия

Собирается автомобиль на заводе. Транспортируется по морю до цеха разборки. В цехе разборки разбирается на запчасти (колеса, двигатель, шасси). Запчасти транспортируются на завод по сборке. Завод по сборке собирает автомобиль. Автомобиль отправляется по железной дороге до дилера. Дилер отдает автомобиль покупателю.

На предприятии производится выпуск не всех типов кузовов (внедорожник, кроссовер, седан) и не для всех сегментов рынка (автомобили среднего класса). Отсутствуют бюджетные и автомобили класса «Люкс».

## **Компания 3. ООО «Глобал-Транс»**

Экспедиторская компания ООО «Глобал-Транс» существует на рынке с 2009 года.

В тот год рынок перестраивался, возникла потребность в экспедиторских услугах. Компания имела 2 направления – каботажные негабаритные грузы и контейнерные перевозки. На протяжении всего времени компания продолжает развиваться – на рынок приходят новые экспеди-

<sup>1</sup> ООО «SOLLERS-Дальний Восток» / Официальный сайт компании [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.sollers-auto.com/ru/about/structure\\_sollers/Sollers\\_DalVostok/](http://www.sollers-auto.com/ru/about/structure_sollers/Sollers_DalVostok/)

торы, конкуренция увеличивается (около 180–200 компаний, предлагающих экспедиторские услуги только на рынке Владивостока), что сильно влияет на деятельность компании и ее ценовую политику.

ООО «Глобал-Транс» является универсальной в области экспедирования и транспортировки грузов различными видами транспорта в Дальневосточном регионе.

Экспедитор – организатор торгово-транспортной операции, является связующим звеном между заказчиком и отправителем (рис. 2).

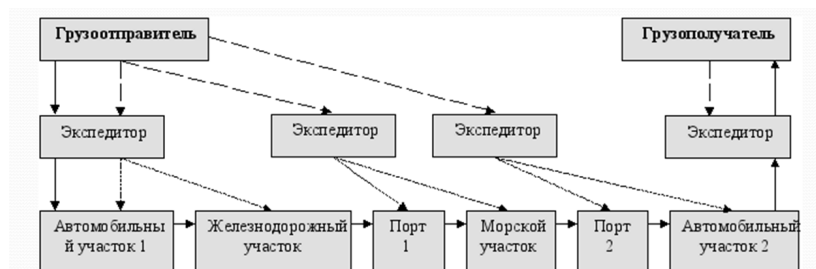


Рис. 2. Место экспедитора на рынке грузоперевозок

Рынок транспортных услуг в настоящее время можно разделить на три уровня:

- покупатели (заказчики) транспортных услуг – грузоотправители, грузополучатели и грузовладельцы;
- экспедиторы, являющиеся посредниками, но в то же время организующие и контролирующие логистическую цепь доставки грузов;
- перевозчики и предприятия транспортной инфраструктуры.

У компании налаженные связи с основными портами ДВ региона, морскими перевозчиками и многолетний опыт по доставке грузов позволяет ей гарантировать своим клиентам:

- качественный и надёжный сервис;
- честность и чистоту партнёрских отношений;
- решение любых проблем по перевозке и экспедированию грузов;
- выполнение поставленных задач точно и в срок.

Компания тесно сотрудничает с такими организациями, как: ГК ФЕСКО, Владивостокский торговый порт, Владивостокский морской контейнерный терминал, Линия-перевозчик МСС, железнодорожный перевозчик «ТрансКонтейнер».

Компания предлагает клиентам такие услуги, как:

- организация перевозки грузов;
- транспортная обработка контейнеров;
- перевозка автомобильным транспортом;
- погрузка и разгрузка грузов;
- деятельность фрахтовых агентств и экспедиторов;
- внешнеэкономическая деятельность.

*Список компаний В2С:*

– ООО «Хлебный Дом» с мая 1999 г. входит в группу компаний ОАО «Владхлеб» – кондитерские изделия и слоенные замороженные полуфабрикаты;

– ОАО «Владивостокский молочный комбинат» – с 1998 г. один из 37 перерабатывающих заводов «Вимм-Билль-Данн»;

– Торговая сеть «Уссурийский Бальзам»;

– ОАО «Примсоцбанк»;

– ОАО «Мобильные ТелеСистемы» Микрорегион Дальний Восток.

*Список компаний В2В:*

– транспортная группа «Fesco»;

– IBS – компания-разработчик программного обеспечения для торговых предприятий;

– ОАО «Дальрыбтехцентр» является основным предприятием Дальнего Востока, проектирующим и производящим технологические линии для судовой и береговой переработки рыбы и морепродуктов (<http://drtc.su/>);

– судоремонтный завод ОАО «Восточная верфь» (до 1994 года – Владивостокский судостроительный завод);

– Дальневосточное Маркетинговое агентство «Femark».

**Кейс-стади 2. Построение карт позиционирования**

При косвенном подходе построения карт восприятия торговой марки используется многофакторная модель Фишбейна-Розенберга (табл. 1).

*Таблица 1*

**Вопрос в виде семантического дифференциала Ч. Осгуда  
«Чай марки Jau кажется Вам ....»**

Граничные градации свойства	Семантический дифференциал Ч. Осгуда											Граничные градации свойства	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5		
Аромат слабый				★									Аромат сильный
Дорогой чай (выс.цена)			★										Недорогой чай
.....						★							.....
Нетерпкий вкус								★					Терпкий вкус
Неприятный вкус (кислый, горелый)					★								Приятный, вкусный

$$A = \sum w_i \times x_i,$$

где A – отношение респондента к исследуемой проблеме;

n – количество атрибутов (свойств) товара;

w<sub>i</sub> – важность (значимость) свойства для респондента;

x<sub>i</sub> – воспринимаемый уровень присутствия i-го атрибута.

1. Необходимо построить две карты позиционирования: одну из двухпеременных карт восприятия торговых марок чая (крепость/терпкость) и общую карту позиционирования с обобщенными критериями (вкусовые характеристики, невкусовые характеристики). Данные для построения представлены в табл. 2. Для построения карт использовать инструмент создания точечных диаграмм в Excel.

Важность рассчитана как среднее арифметическое ответов респондентов. Для оценки уровня присутствия атрибута в марке используется такой вопрос, который позволяет при помощи одного вопроса раскрыть оценочные значения нескольких исследуемых свойств.

Таблица 2

**Данные для построения карты восприятия марок чая**

№	Свойства чая	w <sub>i</sub> – важность (значимость) атрибута	Воспринимаемый уровень присутствия свойства (атрибута) респондентом (-5 до +5)											
			Lipton				Greenfield				Jay			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Невкусовые характеристики. Всего 1														
1	Аромат	0,3	+3	0	+2	-1	0	-1	+1	+5	-3	+2	+4	0
2	Цена	0,5	+2	-1	+1	-2	-5	+1	+3	+4	-4	+4	+3	+2
3	Цвет	0,2	+3	-3	-2	-1	-1	+2	+2	+3	-2	+3	+2	+1
2. Вкусовые характеристики. Всего 1														
4	Терпкость	0,3	+2	-2	-1	0	+1	+2	+1	+4	+1	+2	+1	+2
5	Крепость	0,2	+3	-1	0	-1	+2	+3	+2	+3	0	+4	+2	+1
6	Вкус	0,5	+5	+1	-1	+1	+1	+1	+4	+5	-1	+5	+3	0

Пример внешнего вида однопеременной карты позиционирования для трех марок чая (терпкость/крепость) представлен на рис. 3.

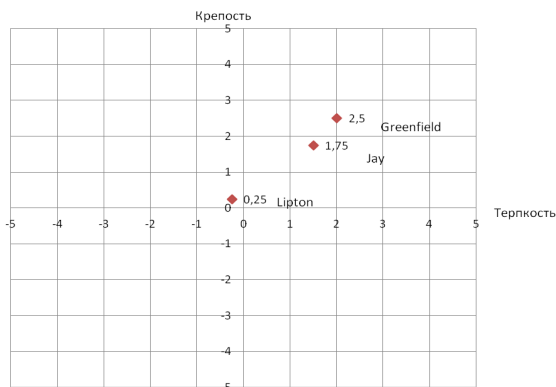


Рис. 3. Внешний вид однопеременной карты позиционирования (терпкость/крепость) для трех марок чая

## Тестовые задания (ключ – в прил. А)

1. *Различают две ключевые маркетинговые концепции: сегментирование и дифференцирование. Какая из концепций основана на различиях между товарами и относится к предложению?*

- А. Сегментирование рынка
- В. Дифференцирование товара
- С. Диверсификация деятельности.

2. *Различают две ключевые маркетинговые концепции: сегментирование и дифференцирование. Какая из концепций основана на различиях между составляющими рынок потенциальными покупателями и имеет отношение к спросу?*

- А. Сегментирование рынка
- В. Дифференцирование товара
- С. Диверсификация деятельности.

3. *Разбиение рынка конкретного продукта на отдельные группы, объединяющие потребителей с близкими потребительскими предпочтениями или группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной мере определяющим их поведение на рынке.*

- А. Сегментирование
- В. Выбор целевых сегментов рынка
- С. Позиционирование
- Д. Диверсификация.

4. *Обеспечение товару конкурентного положения на рынке за счет разработки товара и детального комплекса маркетинга для определенного сегмента потребителей или решение о том, как фирма и ее продукция должны восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.*

- А. Сегментирование
- В. Выбор целевых сегментов рынка
- С. Позиционирование
- Д. Диверсификация

5. *Особым способом выделенная часть рынка, а именно группа потребителей (физических или юридических лиц), обладающих определенными общими признаками и однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на набор маркетинговых стимулов.*

- А. Профиль сегмента
- В. Характеристики потребителей
- С. Сегмент рынка
- Д. Диверсификация

6. Адрес сегмента (группы потребителей), прописанный в терминах характеристик потребителей.

- A. Профиль сегмента
- B. Характеристики потребителей
- C. Сегмент рынка
- D. Переменные сегментирования.

7. Для оценки и выбора целевых сегментов определенные показатели анализируемых сегментов (привлекательность, прибыльность, возможность успешно конкурировать в сегменте) должны отвечать критериям отбора. Укажите обобщенное название этих показателей.

- A. Переменные сегментирования
- B. Профиль сегмента
- C. Свойства сегмента.

8. Как называются признаки (критерии), по которым при сегментировании вся совокупность потенциальных потребителей товара разбивается на группы? Представители каждой группы должны обладать определенными общими характеристиками, иметь устойчивое отношение к свойствам товара и однотипную реакцию на набор маркетинговых стимулов.

- A. Переменные сегментирования
- B. Профиль сегмента
- C. Свойства сегмента.

9. Построение трехмерной матрицы Абелла (Эйбелла) помогает

- A. Протестировать сетку макросегментирования
- B. Найти новые сегменты
- C. Определить тип базового рынка компании с точки зрения потребителей.

10. Параметр (или переменная) в трехмерной системе координат Абелла (Эйбелла) позволяющий идентифицировать удовлетворяемую потребность.

- A. Функции.
- B. Технологии.
- C. Группы потребителей.

11. Параметр (или переменная) в трехмерной системе координат Абелла (Эйбелла) описывающий «как» удовлетворяется потребность и представляющий собой описание товара (или услуги), предоставляемого компанией.

- A. Функции
- B. Технологии
- C. Группы потребителей.



12. В системе координат Абелла (Эйбелла) выбранный тип базового рынка основан на одной конкретной технологии и закрывает все потребности всех групп потребителей.

- А. Рынок товара
- В. Рынок решения
- С. Отрасль.

13. В системе координат Абелла (Эйбелла) выбранный тип базового рынка соответствует группе потребителей, нуждающихся в конкретной функции или группе функций, в основе которых лежит одна технология

- А. Рынок товара
- В. Рынок решения
- С. Отрасль.

14. В системе координат Абелла (Эйбелла) выбранный тип базового рынка соответствует компании, предоставляющей все альтернативные технологии для выполнения определенной функции в данной группе потребителей (для удовлетворения определенной потребности данной группы потребителей)

- А. Рынок товара
- В. Рынок решения
- С. Отрасль.

15. Укажите автора пяти классических стратегий охвата базового рынка.

- А. Жан-Жак Ламбен
- В. Д. Абелл
- С. Р.А. Фатхутдинов
- Д. Ф. Котлер.

16. Укажите автора двух дополнительных стратегий охвата базового рынка

- А. Жан-Жак Ламбен
- В. Д. Абелл
- С. Р.А. Фатхутдинов
- Д. Ф. Котлер.

17. Укажите автора трехмерной матрицы (трехмерной системы координат) для определения типа базового рынка компании (точки бизнеса)

- А. Жан-Жак Ламбен
- В. Д. Абелл
- С. Р.А. Фатхутдинов
- Д. Ф. Котлер.

18. *Маркетинговая стратегия, предполагающая разработку продукта и комплекса маркетинговых мероприятий для определенного узкого сегмента рынка*

- A. Массовый маркетинг
- B. Целевой (концентрированный) маркетинг
- C. Дифференцированный маркетинг
- D. Персональный маркетинг

19. *Стратегия микросегментирования, ориентированная на широкий потребительский рынок без разбиения на сегменты.*

- A. Массовый маркетинг
- B. Целевой (концентрированный) маркетинг
- C. Дифференцированный маркетинг
- D. Персональный маркетинг.

20. *Стратегия микросегментирования, рассчитанная на несколько сегментов, для каждого из которых разрабатывается свой товар и набор маркетинговых мероприятий.*

- A. Массовый маркетинг
- B. Целевой (концентрированный) маркетинг
- C. Дифференцированный маркетинг
- D. Персональный маркетинг.

21. *Инструмент, позволяющий определить природу конкурентной борьбы и выявить наиболее опасных конкурентов*

- A. Карты восприятия
- B. Карты стратегических групп
- C. SWOT-анализ.

22. *Инструмент, используемый при позиционировании и позволяющий определить предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара*

- A. Карты восприятия (позиционирования)
- B. Карты стратегических групп
- C. SWOT-анализ.

23. *В качестве объектов в картах позиционирования чаще всего выступают товары фирмы и конкурентов, а что выступает в качестве частных критериев (атрибутов или переменных, по которым строится карта?*

- A. Характеристики потребителей
- B. Характеристики конкурентов
- C. Характеристик, описывающие исследуемые продукты.

24. При построении карт позиционирования количественные исследования применяются для...

- А. Определения совокупности конкурирующих марок
- В. Определения атрибутов, которыми пользуются потребители при выборе марки
- С. Оценки атрибутов.

25. При построении карт позиционирования качественные исследования применяются для...

- А. Определения совокупности конкурирующих марок
- В. Определения атрибутов, которыми пользуются потребители при выборе марки
- С. Оценки атрибутов.

## Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО МЕТОДОЛОГИЯ

### 2.1. Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

Основой разработки стратегии компании является анализ ее конкурентной среды, на рис. 1.11 (глава 1, часть I) укрупненно представлялась последовательность этапов стратегического анализа: отраслевой, конкурентный и ситуационный анализ.

Эта глава посвящена содержанию отраслевого и конкурентного анализов, состоящих из следующих этапов:

**1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения** (рост рынка, географические особенности, структура, экономическое положение, требования к инвестициям и ...).

#### **2. Движущие силы**

#### **3. Конкурентный анализ**

3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое орудие в конкуренции)

3.2. Угроза потенциального входа на рынок (сильная, умеренная или слабая, почему?)

3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая, почему?)

3.4. Способность «торговаться» поставщиков (сильная, умеренная, слабая, почему?)

3.5. Способность «торговаться» потребителей (сильная, умеренная, слабая, почему?)

**4. Конкурентная позиция основных компаний/ стратегических групп**

4.1. Благоприятное позиционирование (почему?)

4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?)

#### **5. Конкурентный анализ**

5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов

5.2. Кого наблюдать и почему?

#### **6. Ключевые факторы успеха.**

#### **7. Перспективы отрасли и общая привлекательность**

7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной

7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной

7.3. Специфические отраслевые результаты/ проблемы

7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные)

Рассмотрим подробно первый этап.

## Этап 1. ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛЕВОГО ОКРУЖЕНИЯ

Анализ отрасли начинается с изучения доминирующих экономических характеристик:

- Емкость рынка
- Масштаб конкурентов (местные, региональные, национальные или глобальные)
- Темпы роста и стадия развития отрасли (раннее развитие, быстрый рост, ранняя зрелость, поздняя зрелость, стагнация или умирание)
- Число конкурентов и их конкурентный размер (фрагментарная отрасль с большим числом маленьких компаний, либо концентрическая с немногими фирмами)
- Превалирование интеграции вверх или вниз
- Легкость входа в отрасль и выхода из нее
- Возможность получения «эффекта масштаба» в производстве, транспортировке или маркетинге
- Потребность в капитале
- Технологические инновации
- Число потенциальных покупателей и их размер
- Степень дифференциации продукта (сервиса) в отрасли.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и проанализировать его (табл. 2.2).

Таблица 2.2

### Примерный вид основных экономических характеристик отрасли

Характеристики	Показатели
1	2
Размер рынка	Емкость рынка 400–500 млн руб. в год, общий объем 4 млн т
Темп роста рынка	2–3% ежегодно
Стадия жизненного цикла	Зрелость
Число компаний в отрасли	Около 30 компаний со 110 предприятиями мощностью 4,5 млн т. Доля рынка каждой варьируется от 3 до 20%
Потребители	Примерно 2000 покупателей в основном фирмы химической промышленности

1	2
Степень вертикальной интеграции:	Различная: 5 из 10 самых крупных компаний интегрированы назад в отрасли добывающей промышленности и вперед в свои дочерние химические заводы, скупающие более 50% производимой материнскими компаниями продукции; все другие компании заняты только производством
Легкость входа/выхода	Умеренные входные барьеры в виде необходимых вложений капитала в строительство нового завода миллионной (с точки зрения эффективного функционирования) мощности (затраты равны 10 млн долл.) и возможности создать собственную распределительную сеть в пределах 250-мильной зоны
Технология/нововведения	Технология производства стабильна и изменяется очень медленно; самые большие изменения касаются производимых продуктов – ежегодно внедряется в производство 1–2 принципиально новых химических продукта, за счет чего обеспечивается почти весь прирост производства отрасли
Характеристика продуктов	Высокостандартизированные; ассортимент различных производителей в основном состоит из идентичных продуктов (покупатели не ощущают большой разницы при переключении с одного продавца на другого)
Экономия масштаба	Умеренновыраженная; все компании имеют примерно одинаковые затраты производства, но экономия масштаба существует при перевозке груза большими партиями одному и тому же потребителю и при закупке больших объемов сырых материалов.
Эффект кривой опыта	Не прослеживается
Загрузка мощностей	Максимальный эффект производства при показателе загрузки мощностей 90–100%; затраты на производство единицы товара существенно выше, если показатель ниже 90%
Рентабельность отрасли	От ниже средней до средней; природа производимых продуктов проявляется в резком снижении цены при уменьшении спроса и в устойчивом повышении при увеличении спроса. Норма прибыли зависит от спроса на производимые отраслью продукты

Рассмотрим показатели, характеризующие рынок.

При расчете показателей всегда необходимо конкретизировать уровень рассмотрения. Это – марка, товарная группа, реализованная на базе конкретной технологии, или класс товаров, соответствующий базовому рынку.

Количественной характеристикой объема товарного рынка является показатель – емкость рынка, который характеризует потенциал с точки зрения предложения.

Емкость рынка – характеризуется объемом фактических продаж определенного товара в течение какого-то периода времени (обычно в течение года).

$$E = \sum_{i=1}^n A_i ,$$

где  $E$  – емкость рынка;

$A_i$  – объем продаж  $i$ -го предприятия;

$n$  – количество предприятий.

В случае отсутствия информации об объемах продаж предприятий-продавцов для расчета емкости рынка можно воспользоваться следующей формулой:

$$E = \Pi + V_{BT} - V'_{BT} ,$$

где  $\Pi$  – объем поставок товара на рынок местными производителями;

$V_{BT}$  – объем ввоза товара на территорию рынка;

$V'_{BT}$  – объемы вывоза товара за пределы рынка.

При наличии запасов товарной продукции емкость рынка рассчитывается по формуле

$$E = A_1 + A_2 - A_3 - A_4 ,$$

где  $A_1$  – товарные запасы на начало периода (года);

$A_2$  – поступление товара на рынок из всех источников за период;

$A_3$  – вывоз товаров за пределы рынка за период;

$A_4$  – товарные запасы на конец периода.

При наличии информации о более надежно оцененном рынке для расчета емкости используется метод вмененных коэффициентов.

$$X = E \times K_1 \times K_2 \times K_3 ,$$

где  $X$  – емкость интересующего рынка;

$E$  – известная емкость другого рынка.

$K_1, K_2, K_3$  – понижающие или повышающие коэффициенты – факторы, влияющие на приобретение товара (численность населения, покупательская способность и т.д.). Оптимальное количество коэффициентов от 3 до 4.

Для прогнозирования объема продаж необходимо оценить уровень спроса на продукцию. Зависимость рыночного спроса от затрат на маркетинг и внешних условий представлена на рис. 2.18.

Совокупный *рыночный спрос* на товар – это то количество товара, которое может быть куплено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде, в рамках конкретной маркетинговой программы.

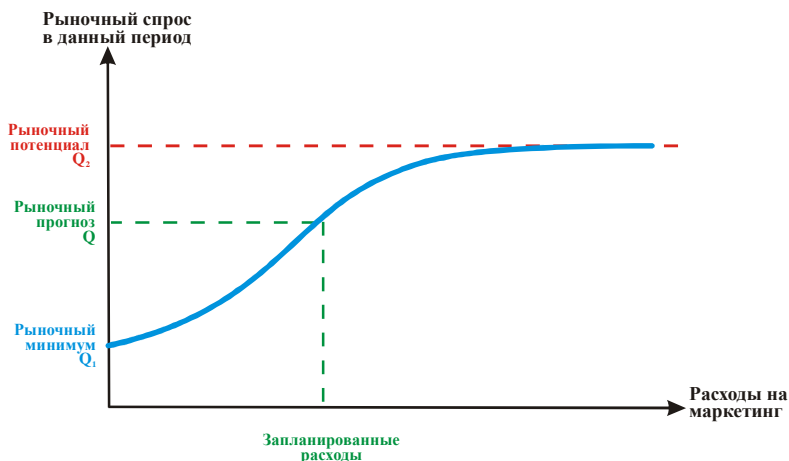


Рис. 2.18. Зависимость рыночного спроса от расходов на маркетинг

Рыночный спрос является не постоянной величиной, а функцией неких переменных. Кривая изображает функцию рыночного спроса. По горизонтальной оси отложена величина расходов компании на маркетинг в некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий в результате маркетинговых усилий.

Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум  $Q_1$* ) имеет место и при отсутствии маркетинговых расходов (например, работает высокое качество продукции, его уникальность). Повышение расходов на маркетинг позволяет достигнуть увеличения спроса сначала с большей, а затем с меньшей скоростью (т.е. отдачей на единицу вложений).

Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса, что позволяет предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка ( $Q_2$ )*.

*Рыночный потенциал* – предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде.

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую *чувствительность спроса к маркетингу*.



Функция рыночного спроса не отображает изменения спроса со временем, а демонстрирует альтернативные прогнозы рыночного спроса, связанные с различными уровнями маркетинговых затрат в настоящее время.

Рассмотрим показатели, характеризующие положение компании на рынке.

*Доля рынка* – отношение объема продаж товара конкретной фирмы к общей емкости рынка (реальной) данного товара.

Величина может исчисляться как в процентах, так и в долях. В первом случае сумма всех долей равна 100%, во втором – 1. Объем продаж и общая емкость могут исчисляться как в денежном, так и в натуральном выражении

$$D = \frac{N_i}{N},$$

где  $N_i$  – количество изделий, проданных  $i$ -ой компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$N$  – общий объем продаж данных изделий на рынке в натуральном или денежном выражении.

*Относительная доля рынка* (или доля рынка относительно лидера) определяется сравнением с самым крупным конкурентом, поэтому в сумме все относительные доли участников рынка всегда больше 1 или 100%

$$D_A = \frac{N_i}{N_A},$$

где  $N_i$  – количество изделий, проданных  $i$ -ой компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$N_A$  – объем продаж самого сильного конкурента.

Далее рассмотрим показатели, характеризующие структуру рынка.

Для анализа структуры рынка используются следующие показатели: динамика рынка, количество участников, пороговая доля рынка, коэффициент рыночной концентрации GR, индекс рыночной концентрации Герфинделя – Гиршмана (НИ) и другие.

Для оценки динамики рынка предлагается показатель *темпы роста рынка (динамики рынка)*

$$T_m = \frac{(V_m' - V_m)}{V_m} \times \frac{12}{t} + 1,$$

где  $V_m'$  – объем рынка анализируемого периода;

$V_m$  – объем рынка базисного периода;

$t$  – длительность периода в месяцах (в случае, если используется годовой объем рынка).

Считают, что темп роста (его максимальная и минимальная величины) лежат в пределах 140 и 70% в год.

Если  $T_m > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста;  
если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то рынок проходит состояние позиционного  
роста, стагнации и сворачивания;  
если  $T_m < 0,7$ , то ожидается кризис рынка товара.

Пороговая доля рынка – *установленная законодательно предельно допустимая доля рынка для фирмы, превышение которой влечет ответные действия со стороны государства по отношению к фирме.*

По первому Российскому закону 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» положение субъекта на рынке не признается доминирующим, если его доля на рынке *не превышает 35%*. В случае превышения пороговой доли предприятие включалось в государственный реестр предпринимателей-монополистов.

По новой редакции закона в 1995 г. безусловным монополистом признается предприятие, *контролирующее более 65% рынка*, однако фирма, *имеющая пороговую долю от 35 до 65%*, также может быть признана монополистом, если антимонопольные органы докажут, что она занимает доминирующее положение и злоупотребляет им. (Последняя редакция. № 135-ФЗ от 26.07.2006 «О защите конкуренции» более 50% и от 35% до 50% для товарных рынков, и от 10 до 29% – финансовые услуги).

*Коэффициент рыночной концентрации GR* рассчитывается как процентное отношение реализации продукции определенным количеством крупнейших продавцов (от 3 до 25) к общему объему реализации на данном рынке

$$GR = \frac{\sum_{i=1}^k V_i}{V_m} \times 100\%,$$

где  $V_i$  – объем сбыта товара  $i$ -ой компанией,

$V_m$  – объем сбыта всех компаний, действующих на рынке данного товара,

$k$  – количество крупнейших продавцов на рынке (от 3 до 25).

*Индекс рыночной концентрации Герфинделя-Гиршмана (ННИ)*. Показатель, характеризующий степень монополизации рынка, вычисляется как сумма квадратов процентных долей рынка, занимаемых каждой фирмой-производителем одного товара

$$ННИ = \sum_{i=1}^n D_i^2,$$

где  $D_i$  – доля рынка хозяйствующего субъекта на рассматриваемом рынке,

$n$  – количество фирм, действующих на рынке.

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов Герфинделя-Гиршмана выделяют три типа рынка:

*1 тип.* Высококонцентрированный рынок:  
при  $70\% < GR < 100\%$ ;  $2000 < HHI < 10000$ .

*2 тип.* Умеренноконцентрированный рынок.  
При  $45\% < GR < 70\%$ ;  $1000 < HHI < 2000$ .

*3 тип.* Низкоконцентрированный рынок.  
При  $GR < 45\%$ ;  $HHI < 1000$ .

В большинстве российских отраслей более 1/3 подотраслей относятся к высококонцентрированным рынкам и требуют пристального внимания антимонопольного комитета. Индекс Герфинделя-Гиршмана также активно используется в США в качестве ориентира для оценки возможности слияния фирм. Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

## **Этап 2. ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ И ОЦЕНКА ИХ ВЛИЯНИЯ НА ОТРАСЛЬ**

Доминирующие силы отрасли, имеющие наибольшее влияние на изменения в структуре и окружении отрасли, называют *движущими силами*.

Анализ движущих сил включает два шага: 1) определение движущих сил, 2) оценка их будущего влияния на отрасль.

Существует *одинадцать типов движущих сил*:

- 1) изменения в долгосрочных темпах роста отрасли
- 2) изменения в составе покупателей и способах использования продукта
- 3) обновление продукта
- 4) технологические изменения
- 5) маркетинговые инновации
- 6) вход и выход крупных фирм
- 7) рассеивание технических ноу-хау
- 8) изменения в издержках и эффективности
- 9) появление покупательских предпочтений дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления (или наоборот)
- 10) изменения в государственной политике и регулировании
- 11) уменьшение неопределенности и риска.

Движущие силы отрасли так же, как другие факторы внешней среды, оцениваются по трем критериям: *важность для отрасли, степень влияния на организацию и направленность влияния* (табл. 2.3).

Каждый фактор экспертным образом оценивается по следующим диапазонам:

– *важность для отрасли* (по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);

– *степень влияния на организацию* (по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния);

– *направленность влияния* (по шкале: +1 – позитивное, -1 – негативное).

Далее все три оценки умножаются. Полученная таким образом интегральная оценка показывает степень важности фактора для организации.

Таблица 2.3

**Методика оценки факторов внешней среды**

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (D=A*B*C)

**ЭТАП 3. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ** делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Модель пяти сил М. Портера представляет взаимодействие пяти конкурентных сил: *конкуренты, потенциальные участники рынка, субституты, покупатели и поставщики*. Две первых силы составляют прямую угрозу, а две последние – косвенную угрозу, зависящую от способности диктовать свои условия.

Чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль.

Опираясь на анализ, проведенный Портером, рассмотрим роль пяти конкурентных сил (рис. 2.19).

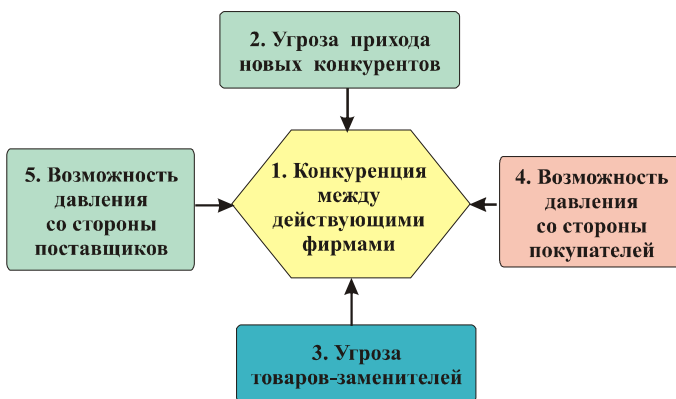


Рис. 2.19. Модель «пяти сил» М. Портера

### *1. Конкуренция между действующими фирмами.*

Рассматривается конкуренция между фирмами-производителями разных версий одного и того же товара и услуги. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность компании (чтобы сохранить конкурентоспособность приходится повышать маркетинговые расходы). Характер поведения компании зависит от занимаемой позиции (слабой, сильной или посредственной).

*2. Угроза потенциального входа на рынок потенциальных участников (сильная, умеренная или слабая и почему?).*

Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе в него и на выходе.

Наиболее привлекателен сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе, т.к. вход в отрасль новых компаний в определенной степени ограничен, а фирмы, дела которых не заладились, имеют возможность перепрофилировать производство.

Если барьеры на входе и на выходе высоки, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, т.к. компании, дела которых идут неважно, вынуждены оставаться на рынке и вести борьбу до конца.

Когда барьеры низки, компании без особых затрат приходят в новую отрасль и покидают ее, доходы в этом случае стабильны и низки.

Худший случай, когда вступительные барьеры низки, а выходные высоки, а значит, для отрасли характерен хронический излишек производственных мощностей и низкие прибыли всех участников.

*Возможные барьеры входа:*

– *экономия на масштабах*, которая принуждает входящую фирму либо обеспечить крупномасштабное производство, либо создает для нее опасность проигрыша по издержкам;

– *правовая защита*, которую дают патенты;

– *сила имиджа марки*, которая означает особую приверженность покупателей, слабо поддающихся доводам новой фирмы;

– *потребности в значительном капитале* для финансирования освоения производств и продвижения;

– *издержки перехода*, т.е. одноразовые затраты на реальную или психологическую перестройку, которая требуется от покупателя при переходе от товара известного производителя к товару фирмы-новичка;

– *доступ к сбытовым сетям*: сбытовики могут быть очень осторожными в предоставлении доступа для новых товаров, иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта;

– *эффект опыта и преимущество по издержкам*, которыми обладает уже укрепившаяся на рынке фирма, могут быть весьма значительными, особенно в секторах с высокой долей ручного труда.

### *3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая и почему?)*

Близкими субститутами являются товары с высокой перекрестной эластичностью спроса, когда в результате увеличения цены на один товар растет спрос на другой (например, рост цен на шоколадные конфеты вызовет рост спроса на карамель, мармелад и т.д.).

*Товары-заменители* – это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы людей, но основанные на другой технологии. Эти товары создают перманентную угрозу, поскольку всегда возможно замещение.

Цены на товары-заменители определяют потолок цен, которые могут назначить фирмы, действующие на рынке товара. Чем привлекательнее для пользователей товар-заменитель, тем более ограничены возможности повышения цен на рынке товара. Отрасль теряет привлекательность в тех случаях, когда с ее продукцией конкурируют товары-субституты или существует реальная угроза их появления.

### *4. Способность поставщиков «торговаться» (сильная, умеренная, слабая и почему?)*

Если поставщики компании имеют возможность повышать цены и сокращать объемы поставок, ее рыночный сегмент неперспективен.

Сила поставщиков возрастает:

- группа поставщиков более концентрирована, чем группа, которой она поставляет;
- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;
- когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого продукта, т.к. является важным средством производства;
- когда издержки переключения на других поставщиков велики;
- когда возможна интеграция поставщиков «вниз по течению» (или вперед).

Наилучший способ защиты – построение взаимовыгодных отношений или использование параллельных источников снабжения.

### *5. Способность потребителей «торговаться» (сильная, умеренная, слабая и почему?)*

*Сегмент не привлекателен*, если покупатели обладают сильной или растущей рыночной властью, которая растет в следующих условиях:

- группа клиентов сконцентрирована и объем ее закупок составляет значительную долю продаж продавца;
- товары, приобретаемые клиентами, составляют важную часть его собственных издержек, что заставляет его торговаться особенно упорно;
- товары слабо диверсифицированы, и клиенты уверены, что найдут других продавцов;
- клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе, реальных ценах рынка и даже об издержках продавца;
- клиент представляет убедительную угрозу интеграции «назад» и поэтому является опасным претендентом на приход на рынок.

Выбор покупателей – это важное стратегическое решение. Цель политики отбора клиентуры – выгодный портфель заказчиков, за счет которого можно избежать любой формы зависимости от покупателя.

По мнению Портера, фирма располагает следующими возможностями для конкурентной борьбы:

- *ценовое лидерство* (низкая себестоимость за счет масштаба производства),
- *дифференцирование* (уникальное предложение),
- *фокусирование* (специализация мелких компаний на жестко определенных рынках).

Организация может занять *одну из пяти конкурентных позиций*:

- 1) лидер рынка (занимает наибольшую долю);
- 2) претендент на лидерство (следующие за лидером);
- 3) быстроразвивающиеся (не самые крупные, но активные);
- 4) подражатели (небольшая доля рынка, отсутствие достаточных ресурсов и стремление стать лидером);
- 5) занимающие рыночные ниши (нашедшие безопасный и прибыльный сегмент).

#### Этап 4. ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ КОНКУРЕНТОВ

Чтобы организовать успешную борьбу с конкурентами и эффективную оборону своих рубежей, компания должна знать ответы на следующие вопросы:

- Кто ее конкуренты?
- В чем заключается их стратегия?
- Каковы их цели?
- В чем состоят их сильные и слабые стороны?
- Как они реагируют на различные приемы конкурентной борьбы?

Основной инструмент исследования природы конкурентной борьбы – построение карт стратегических групп (рис. 2.20, 2.21).

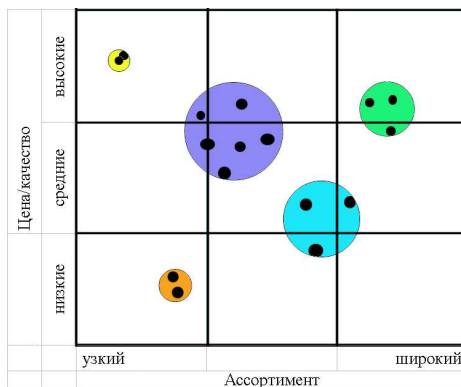


Рис. 2.20. Пример карты стратегических групп

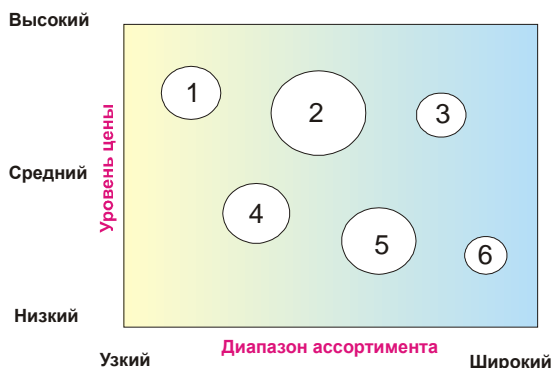


Рис. 2.21. Стратегические группы конкурентов в ювелирном бизнесе:  
 1 – фирмы-изготовители ювелирных изделий по индивидуальным заказам;  
 2 – магазины ювелирных изделий особого качества; 3 – престижные фирмы розничной торговли; 4 – фирмы, торгующие в кредит; 5 – продажа изделий по каталогам; 6 – фирмы, торгующие по ценам ниже средних

Чтобы построить карту стратегических групп, необходимо:

1. Установить весь диапазон характеристик, отличающих компании друг от друга. Наиболее типичные различия между фирмами одной отрасли: соотношение «цена-уровень качества» (высокий, средний, низкий), географическое распределение (локальное, региональное, национальное, глобальное), степень вертикальной интеграции (отсутствие, частичная, полная), использование распределительных каналов (один, несколько, много), степень предоставляемых услуг (без услуг, ограниченные услуги, полный сервис).

2. Нанести фирмы на двухпеременную карту, используя парное соотношение различных переменных.

3. Компании, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединить в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны величине доли этой группы в общей величине продаж отрасли.

Чтобы точно нанести на карту стратегические группы, необходимо придерживаться следующих принципов:

*во-первых*, корреляция двух переменных, откладываемых по двум осям графика, не должна быть высокой;

*во-вторых*, наносимые по осям графика переменные должны отражать существенные отличия позиций конкурентов;

*в-третьих*, переменные, наносимые на оси графика, не должны быть ни количественными, ни непрерывными;

*в-четвертых*, размер вычерчиваемых на карте кругов должен быть пропорционален суммарному объему продаж фирм соответствующих групп;



*в-пятых*, если существует более двух переменных, которые могут быть использованы в качестве осей графика, то следует строить несколько графиков;

*в-шестых*, если известно, что некоторые фирмы пытаются изменить свою конкурентную позицию, то на карте стратегических групп отмечают в виде стрелки предполагаемое направление перехода – это помогает более ясно представить картину конкурентной борьбы;

*в-седьмых*, следует обратить внимание, что при анализе главным является определение зависимости между потенциалом прибыли различных стратегических групп и сильными и слабыми сторонами рыночных позиций каждой группы.

Одним словом, чем теснее располагаются стратегические группы на карте, тем сильнее будет конкурентная борьба. Самыми близкими (после фирм одной и той же стратегической группы) являются конкурирующие фирмы из соседних стратегических групп. Часто фирмы, расположенные в разных секторах карты, могут вовсе не конкурировать друг с другом.

Анализ карты стратегических групп дополняет общую картину конкурентной борьбы в отрасли.

Возможные выводы из анализа карты стратегических групп:

1. Изменение рыночных условий часто по-разному влияет на различные стратегические группы. Рыночные изменения заставляют конкурирующих переходить из одной группы в другие, более жизнеспособные.

2. Потенциальная прибыльность различных стратегических групп часто различается из-за силы и слабости рыночной позиции каждой из них.

3. Барьеры для входа различных стратегических групп часто отличаются, т.к. испытывают различные степени угроз со стороны поставщиков, потребителей и продуктов-заменителей в других отраслях.

5. Увеличение числа стратегических групп обычно усиливает внутриотраслевую борьбу, т.к. фирмы вынуждены конкурировать как внутри группы, так и между ними. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, а фирмы стратегических групп, расположенных на карте далеко друг от друга, вряд ли могут конкурировать вообще.

### **Этап 5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ / ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТОВ)**

Обобщение сведений о целях и стратегиях конкурентов с помощью приведенной таблицы и карт стратегических групп бывает достаточно, чтобы диагностировать намерения конкурирующих компаний.

От стратегических намерений конкурентов зависит, какие ответные шаги будут лучшими для компании в данный момент (табл. 2.4):

- либо защита от действий конкурентов,
- либо применение наступательных стратегий.

Таблица 2.4

## Схема характеристики стратегических намерений конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная	Быть лидером	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста	Хватающий, находящийся в движении	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
Региональная	Превзойти существующего лидера отрасли	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищающийся, способный удержать существующее положение	В основном защита	Фокусирование на рыночных нишах
Национальная	Войти в лидирующую пятерку	Экспансия путем приобретений	Держится в середине группы	Комбинация защиты и нападения	Преследование, основанное на дифференциации по качеству, сервису, технологии, диапазону товаров, имиджу, другим качествам
Многонациональная	Войти в первую десятку	Сохранение существующей доли	Пытающийся усилить позицию	Агрессивное, рисковое	
	Подняться на одну или две ступени в рейтинге	Расширения рынка с целью получения кратковременной прибыли	Отбивающийся, теряющий почву	Консервативный последователь	
	Превзойти конкретного советника (не обязательно лидера)		Отступающий на защитную позицию		
Глобальная	Сохранить позицию				
	Только выживание				

*Агрессивные конкуренты* являются источниками новых стратегических инициатив; *удовлетворенные соперники* продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшими уточнениями, *беспокойные и бедствующие соперники* могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана.

*Основные способы получения информации о конкурентах:* отслеживание общественных заявлений относительно их намерений и планов, изучение прошлых действий и стиля руководства топ-менеджеров конкурирующих фирм, посещение презентаций и иных публичных мероприятий конкурентов.

## Этап 6. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут являться краеугольными камнями построения стратегии, однако могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерно три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируя усилия на одном или более КФУ. Задачей анализа является выделение КФУ для вашей отрасли.

Рассмотрим содержание каждой группы подробнее (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Ключевые факторы успеха

### 1. Факторы, связанные с технологией:

- комплексность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;

- способность к инновациям в продукции;
  - роль экспертов данной технологии.
2. *Факторы, связанные с производством:*
- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
  - качество производства;
  - высокая фондоотдача;
  - размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
  - обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
  - высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
  - дешевое проектирование и техническое обеспечение;
  - гибкость производства при изменении моделей и размеров.
3. *Факторы, связанные с распределением:*
- мощная сеть дистрибьюторов/дилеров;
  - возможность достаточных доходов в розничной сети;
  - собственная торговая сеть компании;
  - коммерческое искусство;
  - быстрая доставка.
4. *Факторы, связанные с маркетингом:*
- хорошо испытанный, поверенный способ продаж;
  - удобный, доступный сервис и техобслуживание;
  - точное удовлетворение покупательских запросов;
  - широта диапазона товаров;
  - притягательный дизайн и упаковка;
  - способность к точной, ясной рекламе;
  - гарантии покупателям.
5. *Факторы, связанные с квалификацией:*
- выдающиеся таланты;
  - эксперты в области проектирования;
  - эксперты в области технологии;
  - способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.
6. *Факторы, связанные с возможностями организации:*
- первоклассные информационные системы;
  - способность быстро реагировать на изменение рыночных условий;
  - компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау.
7. *Другие типы КФУ:*
- благоприятный имидж и репутация;
  - осознание себя как лидера;

- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- ноу-хау в контроле качества;
- общие низкие издержки.

### **Этап 7. ПЕРСПЕКТИВЫ ОТРАСЛИ И ОБЩАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ**

Заключительным этапом анализа отрасли и конкуренции является обзор всей отраслевой ситуации и формирование заключения о привлекательности или непривлекательности отрасли как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Важными факторами, принимаемыми во внимание при формировании заключения о привлекательности отрасли, являются:

- потенциал для роста отрасли и рынка;
- благоприятное или неблагоприятное влияние движущих сил;
- потенциал для входа-выхода крупных фирм;
- стабильность-нестабильность спроса в отрасли;
- будут ли конкурентные силы слабее либо сильнее;
- оценка степени риска и неопределенности в отрасли в будущем.
- оцениваются ли перспективы получения прибыли в отрасли выше или ниже среднего уровня.

## 2.2. Элементы ситуационного анализа

Ключевым этапом стратегического планирования является ситуационный анализ. Вернее, обязательным финалом. Этот раздел посвящен содержанию ситуационного анализа.

В процессе ситуационного анализа необходимо провести:

- анализ внешней маркетинговой среды предприятия;
- анализ внутренней маркетинговой среды предприятия;
- оценку конкурентных преимуществ предприятия.

*Цель* ситуационного анализа – оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе и внешние факторы, дающие возможность сделать выводы о перспективах и угрозах.

Ситуационный анализ позволяет:

- *во-первых*, оценить прошлую ситуацию, существующее положение фирмы, сделать предложения относительно стратегии на перспективу;
- *во-вторых*, проанализировать состояние рынка в прошлом, настоящем и определить его потенциал в будущем;

– *в-третьих*, выбрать стратегические альтернативы, которые могут лечь в основу будущего стратегического плана.

Для анализа макросреды используются методики STEP-, PEST-, ETOM- и QUEST-анализа.

Термин «STEP» означает исследование *социальных* (Social), *технологических* (Technological), *экономических* (Economic), *политических* (Political). Анализ используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой.

В странах со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды используют *PEST-анализ*. Критерием выбора вида анализа выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды.

*Существуют следующие форматы анализа:*

- простая четырехпольная матрица (рис. 2.23);
- табличная форма анализа (табл. 2.4).

Группа *Социальные факторы* обусловлена социальной структурой общества, динамикой развития отдельных групп населения. К этой группе относят факторы, характеризующие сообщество людей (демографические, культурные факторы, факторы стратификации, определяющие разделение общества на социальные группы и классы).

Группа *Технологические факторы*, помимо технологических, включает природные (экологические) факторы.

Группа *Экономические факторы* включает экономические (уровень безработицы, покупательская способность) и конкурентные факторы (характер и структура конкуренции).

Группа *Политические факторы* включает политические, правовые и законодательные факторы.

Социальные факторы	Технологические факторы
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
Экономические факторы	Политические факторы
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Рис. 2.23. Простая четырехпольная матрица

Этапы реализации методики STEP/PEST-анализа:

1. Определение объекта анализа (предприятие в целом, отдельное подразделение или бизнес-единица).
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи), установка рейтинговых коэффициентов для экспертов.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы. Тестирование формата анализа. Преимущество – простота заполнения, но часто возникают сложности при формулировании итоговой матрицы.
4. Заполнение формата анализа. Нет ограничения по числу факторов (каждый эксперт определяет набор факторов макросреды, имеющих наиболее сильное влияние и определяет группы).
5. Подготовка итогового формата анализа. Низкая формализация анализа, не предусмотрена количественная оценка факторов по важности и направленности воздействия.
6. Использование результатов анализа в процессе стратегического и тактического планирования и оценка запланированных мероприятий после их реализации.

Таблица 2.5

**Табличный формат для PEST/STEP**

Группы факторов	Описание события/факторов	Опасность/возможность знак – или +	Оценка вероятности события или проявления фактора от 1 до 100 выс. ср. низ	Оценка важности фактора или события шкала от 1 до 10	Общее влияние на компанию (4) * (5) + знак (3)	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
Социальные	1 2 3...					
Технологические	1 2 3...					
Экономические	1 2 3...					
Политические	1 2 3...					

*Термин ЕТОМ – Environmental Threats and Opportunities Matrix* (матрица угроз и возможностей внешней среды). Преимущество – введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (около 15). Формы представлены в табл. 2.6 и 2.7.

Этапы реализации методики ЕТОМ-анализа:

1. Определение объекта анализа.
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы анализа.
4. Заполнение формата ЕТОМ-анализа.
5. Подготовка итоговой формы оценки влияния факторов макросреды.
6. Разработка программы действий по использованию результатов в стратегическом и тактическом планировании.
7. Оценка запланированных мероприятий

*Таблица 2.6*

**Матрица ЕТОМ-анализа**

Группы факторов	Описание события	Угроза (-)	Возможность (+)	Оценка веса (1-5)	Оценка возможности (1-15)	Совокупное влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6	7
Экономические	1 2 ...					
Итого						
....						
Конкурентные						
Итого						
Всего (-)						
Всего (+)						



Таблица 2.7

**Итоговая таблица ЕТОМ-анализа методом экспертных оценок**

Эксперт	Три фактора, получившие самые высокие оценки		
	Описание фактора	Возможность (+)	Угроза (-)
1	1		
	2		
	3		
....			
8	1		
	2		
	3		

*QUEST-анализ.* В других методиках не учитывается взаимосвязь и взаимное влияние факторов и событий. QUEST-анализ (от Quick Environmental Scanning Technique – техника сканирования внешней среды). Для оценки связи используется балльная шкала.

Таблица 2.8

**Табличная форма QUEST-анализа**

Факторы	Вероятность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
1	2	3	4	5	6	7
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
Фактор 4						
Фактор 5						

Для проведения ситуационного анализа используются три аналитических средства:

- SWOT-анализ.
- Стратегический ценовой анализ.
- Оценка конкурентной позиции.

Ситуационный анализ включает следующие ступени

1. *Оценка – насколько хорошо работает существующая стратегия* (Обзор прошлой стратегической деятельности и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии).

2. *Проведение SWOT-анализа*. Оценка основных блоков стратегии: сильных сторон ее деятельности, слабые стороны важны, т.к. они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности следует учитывать, т.к. хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. *Оценка стоимостной позиции компании относительно конкурентов* (с использованием цели действия/стоимость). Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. *Оценка конкурентной позиции компании и ее конкурентной силы*. Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба.

5. *Определение стратегических подходов и проблем компании*. Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

Одним из эффективных инструментов стратегического маркетинга является SWOT-анализ. С его помощью менеджеры резюмируют всю аналитическую информацию, представляя ее в лаконичной форме.

*SWOT-анализ* позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны организации (*strength, weakness*) и внешние возможности и угрозы (*opportunities, threats*).

Процедура SWOT состоит из нескольких этапов:

- формулируются факторы оценки внешней и внутренней среды фирмы, выделяются наиболее значимые факторы;
- формулируется и анализируется перечень возможностей и угроз;
- составляется матрица SWOT;
- формулируются ключевые факторы матрицы;
- формулируются цели развития.

SWOT-анализ позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны организации (*strength, weakness*) и внешние возможности и угрозы (*opportunities, threats*).

Как вспомогательный инструмент для определения стратегических действий используется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 2.24).

	<b>Возможности</b> (opportunities) 1. 2. 3.	<b>Угрозы</b> (threats) 1. 2. 3.
<b>Сильные стороны</b> (strength) 1. 2. 3.	<b>Поле СИБ</b>	<b>Поле СИУ</b>
<b>Слабые стороны</b> (weaknesses) 1. 2. 3.	<b>Поле СЛВ</b>	<b>Поле СЛУ</b>

Рис. 2.24. Матрица SWOT-анализа

Перечень факторов, составляющих внутреннюю и внешнюю среду предприятия, представлен на рис. 2.25 и 2.26.

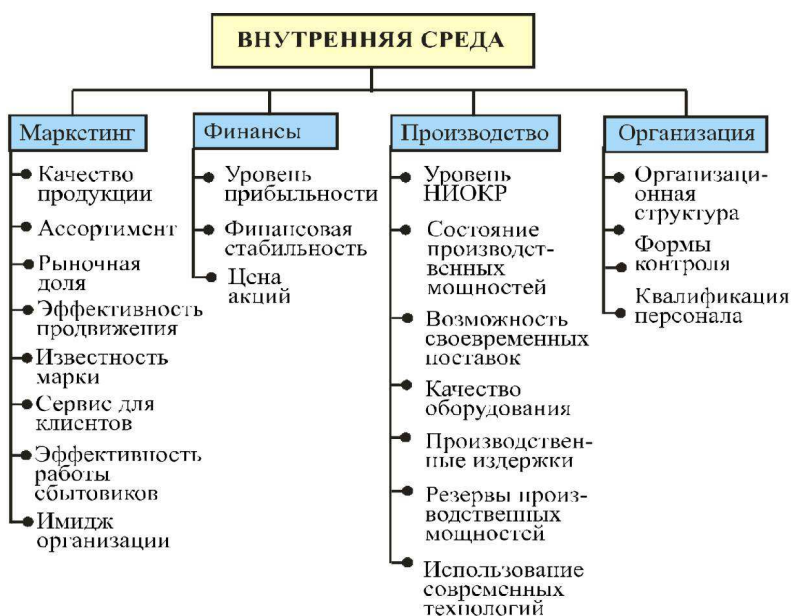


Рис. 2.25. Формирование списка факторов внутренней среды

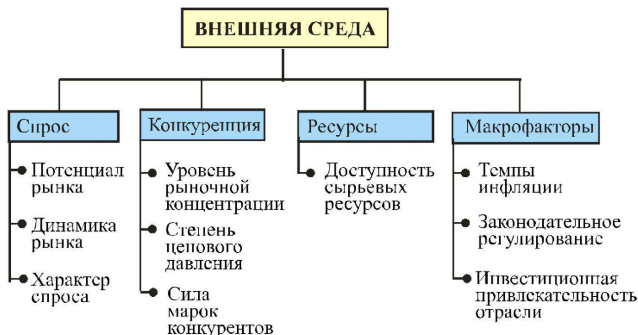


Рис. 2.26. Формирование списка факторов внешней среды

На каждом из полей матрицы SWOT-анализа рассматриваются возможные парные комбинации.

Для пар поля *СВВ* разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.

Для пар поля *СЛВ* стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.

Для пар поля *СВУ* стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.

Для пар поля *СЛУ* разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.

Результатом SWOT-анализа является системное описание ситуации, на базе которого могут определяться стратегии, краткосрочные маркетинговые и финансовые цели предприятия. Пример SWOT-анализа для оператора сотовых услуг представлен на рис. 2.27.

	<b>Возможности для МТС:</b> ■ Использование возможностей билдинговых системы ■ Объединение с Комстар	<b>Угрозы для МТС:</b> ■ Выход на рынок Связьинвеста как сотового игрока ■ Усиление позиций сильных региональных рынках ■ Развитие виртуальных операторов (MVNO)
<b>Сильные стороны МТС:</b> ■ Большая собственная абонентская база, высокая узнаваемость МТС в сегменте ■ Наличие брендированной линейки телефонов ■ Новая конкурентоспособная линейка тарифов	<i>На что делать ставку</i>	<i>Как отразить угрозы</i>
<b>Слабые стороны МТС:</b> ■ Высокая чувствительность к цене и низкий уровень доходов ■ Низкая осведомленность и небольшое использование дополнительных услуг ■ Отставание от конкурентов по инновациям	<i>Что улучшить</i>	<i>Как компенсировать недостатки</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Развитие и продвижение новой тарифной линейки (раз в квартал АТЛ-кампания, направленные на стимулирование подключений)</li> <li>■ Cross-sell (новая линейка телефонов и тарифов)</li> <li>■ Диверсификация продуктов за счет запуска совместных предложений с операторами фиксированного доступа</li> <li>■ Усиление предложений за счет партнерства с известными брендами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Запуск и продвижение предложений, направленных на стимулирование трафика внутри сети (в т.ч. на «любимые» номера)</li> <li>■ Развитие новых каналов продаж</li> <li>■ Запуск партнерских продуктов с ключевыми игроками на региональном уровне</li> <li>■ Четкие стандарты визуализации для всех каналов продаж (акцент на продающие предложения)</li> <li>■ Развитие новых способов стимулирования пользования услугами (потери, мобильная реклама)</li> </ul>

Рис. 2.27. SWOT-анализа для МТС

Для SWOT-анализа широко используются количественные методики, одна из вариаций представлена в табл. 2.9.

Таблица 2.9

**Вариация количественной методики SWOT-анализа**

№ п/п	Факторы внешней среды								Итого (внутренняя среда)
	1. ВОЗМОЖНОСТИ				2. УГРОЗЫ				
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	
<b>3.СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>									
3.1	+	+	+		+		+	-	+4
3.2		+	+	+	+				+4
3.3			+			-		-	-1
3.4				+	+				+2
3.5	+							-	0
<b>4.СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>									
4.1			-		-				-2
4.2			-	-	-				-3
4.3			-	-				-	-3
4.4	+	+	-	-			-	-	-2
Итого (внешняя среда)	+3	+3	-1	-1	+1	-1	0	-5	-1 -1

**Выводы**

– Разработка стратегии невозможна без стратегического анализа, который начинается с отраслевого анализа, в рамках которого оцениваются основные экономические характеристики отраслевого окружения, движущие силы и их влияние на отрасль.

– Конкурентный анализ начинается с анализа пяти главных конкурентных сил по модели Майкла Портера (угроз со стороны существующих и потенциальных конкурентов, заменяющих продуктов, со стороны поставщиков и потребителей). Следующим шагом является определение самых опасных конкурентов, их рыночных позиций и стратеги-

ческих действий с помощью карт стратегических групп. Завершается конкурентный анализ идентификацией ключевых факторов успеха (КФУ) в отрасли, определением перспектив отрасли и ее общей привлекательности.

– Обязательным финалом стратегического анализа является ситуационный анализ, в рамках которого оцениваются внутренние факторы (сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе) и внешние факторы, дающие возможность сделать выводы о перспективах и угрозах. Для анализа макросреды используются методики STEP-, PEST-, ЕТОМ- и QUEST-анализа. Основным инструментом ситуационного анализа является SWOT-анализ, для проведения которого приветствуется количественная методика.

### **Вопросы к обсуждению**

1. Сущность и элементы отраслевого анализа.
2. Сущность и элементы конкурентного анализа.
3. Сущность и элементы ситуационного анализа.
4. Основные рыночные показатели.
5. Содержание ключевых факторов успеха.
6. Содержание движущих сил отрасли.
7. Качественные и количественные методики SWOT-анализа.
8. Качественные и количественные методики PEST-, STEP-, ЕТОМ- и QUEST-анализов.

### **Комплекс заданий для самостоятельной работы**

#### **Кейс-стади 1. Проведение PEST-анализа макросреды для группы компаний «Империя мебели»**

Для проведения анализа необходимо последовательно выполнить следующие действия:

- ознакомиться с представленной ниже информацией о компании, собрать дополнительную информацию в Интернет;
- выступить в качестве эксперта, сформулировать факторы макросреды, влияющие на подобные компании, внести их в табл. 1, оценить направление влияния, вероятность наступления и важность каждого фактора для компаний;
- просчитать общее влияние макросреды, в том числе в разрезе групп факторов;
- сформулировать выводы о характере влияния макросреды на компанию.

**PEST-анализ**

Группа факторов	Описание события/ фактора	Опасность/ возможность -/+	Оценка вероятности события от 1 до 100	Оценка важности фактора или события Шкала 1-10	Общее влияние на комп. 4 * 5 + знак 3
1	2	3	4	5	6
Политические	1. 2. 3.				
Экономические	1. 2. 3.				
Социальные	1. 2. 3.				
Технологические	1. 2. 3.				

Информация о компании. «Империя мебели» – преуспевающая компания, которая стремится занять лидирующее положение на рынке мебели Дальневосточного региона посредством расширения торговой сети и предложения потребителям ассортимента, наиболее отвечающего их ожиданиям. Именно так сформулирована маркетинговая цель.

Группа компаний «Империя мебели» – 3-й способ горизонтальной интеграции с созданием управляющей компании, когда невозможно объединить Back Office и Front Office, каждый из участников группы является самостоятельным юридическим лицом.

Компания успешно развивается, расширяя розничную сеть (59 мебельных магазинов по Дальнему Востоку) и объединенное мебельное производство «ДОМ», работая с лучшими мебельными производителями (всего 160 поставщиков по России и более 40 – за рубежом).

В компании трудятся более 1500 сотрудников. Главное правило компании: мебель должна быть разнообразной, качество – высоким, а цены – доступными для покупателей со средним достатком<sup>1</sup>.

История развития региональной успешной компании особенно интересна, т.к. она дает возможность проследить реализуемые стратегии развития компании, которые позволили ей добиться успеха на достаточно высококонкурентном рынке Приморского края, а теперь и всего Дальнего Востока.

В настоящее время компания представлена торговыми брендами «Империя мебели», «Азбука мебели», «Народные кухни» и производственным объединением «ДОМ», управление которыми осуществляет управляющая компания. Далее представлена статья Александры Даниловой, опубликованная в 2012 году в журнале «Мебельный бизнес»<sup>2</sup>.

*Данилова А. «Империя мебели» 20 лет спустя.*

Пройдя двадцатилетний путь, владивостокская сеть стала одним из крупнейших сетевых игроков в своём регионе.

В начале ноября приморской розничной компании «Империя мебели» исполнилось 20 лет. Событие отмечалось на широкую ногу. Сначала, в рамках корпоративного слёта, коллектив «Империи» подвёл общие итоги 20-летия, а на следующий день компания принимала партнёров-поставщиков, которые съехались во Владивосток из самых разных российских городов.

«Империя мебели» – одна из крупнейших сетей Дальнего Востока. В активе компании – 54 мебельных магазина. Торговые площадки работают в Приморском и Хабаровском краях, Амурской и Сахалинской областях, а недавно компания вышла на мебельный рынок Республики Саха.

Сегодня «Империя мебели» развивает три розничных формата – мебельные магазины «Империя мебели» и «Азбука мебели», а также сеть специализированных студий «Народные кухни». По двум последним торговым маркам компания запустила франчайзинговый проект.

– Мы поэтапно меняем тактику поведения на рынке, – рассказывает коммерческий директор «Империи мебели» Игорь Чубов. – Стадии экстенсивного роста сменяются периодами интенсивного развития. Так, до 2010 года мы активно прирастали территориями, затем на некоторое время приостановили экспансию, занялись отладкой операционных процессов и сервиса. Именно тогда, например, открыли центр обучения персонала. Хорошо подготовившись к дальнейшему рывку, в 2011–2012 годах запустили ещё 16 торговых точек по Дальнему Востоку.

<sup>1</sup> Империя мебели: управляющая компания [Электронный ресурс]: официальный сайт. – электрон. дан. – Владивосток, 2015. – Режим доступа: <http://impermebel.ru>

<sup>2</sup> Данилова А. Империя мебели: 20 лет спустя // Мебельный бизнес. – 2012. – № 9 (114). [Электронный ресурс]: официальный сайт. – электрон. дан. – М., 2012. – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10960>



Открывая новые магазины, компания не обходит своим вниманием действующие площадки.

– Хочу сказать, что на Дальнем Востоке выстраивается та же модель потребления, что и в других российских регионах. Если на заре рыночных отношений торговля шла буквально с колёс и не нужно было иметь крупноформатных торговых точек, то сейчас на первый план у покупателей выходит экономия времени. Люди идут туда, где могут найти большой ассортимент. Мы учитываем эту тенденцию. Проследив историю развития нашей компании, вы увидите, что на смену маленьким магазинам районного типа приходят большие площадки. Недавно мы открыли флагманский магазин «Азбука мебели» площадью 5 тысяч «квадратов» в Уссурийске. На достигнутом останавливаться не собираемся, подумываем об открытии десятитысячника во Владивостоке.

За последние несколько лет компания серьёзно откорректировала свою ассортиментную политику, частично отказавшись сотрудничать с местными производителями мягкой и корпусной мебели.

— Нам удалось договориться с федеральными производителями об объёмах и ценах. Сейчас мы активно взаимодействуем с пулом калининградских производителей, фабриками «Алмаз» и «ТриЯ». Недавно начали наращивать объёмы с «Уфамебелью». В принципе, готовы рассматривать предложения и других адекватных поставщиков.

Отмечу, что к числу важнейших критериев выбора поставщика «Импери» мы относим цену и качество продукции, условия и сервис, то есть надёжность и стабильность поставок. Важным фактором является и лояльность компаний-производителей, обеспечивающая добрые отношения между поставщиком и покупателем.

По своим торговым маркам компания запустила франчайзинговый проект. Многократно опробованная концепция открытия и успешного функционирования розничного магазина под известной торговой маркой основана на принципах франчайзинга. В данном случае компания «Империя мебели» – франчайзор (правообладатель) передает другому лицу или компании (пользователю) – франчайзи целостную бизнес-систему («бизнес-формат»), включающую в себя торговую марку, дизайн, стандарты компании, методы управления, маркетинговую политику, обучение персонала и т.д.

Общемировая статистика и более чем весомый (с 1992 года) опыт компании свидетельствуют о том, что коммерческий риск при открытии предприятия на основе франчайзинга уменьшается 4–5 раз по сравнению с «обычным» не франшизным предприятием.

В группу компаний входит виртуальный мебельный магазин, на страницах которого заявляется, что «Азбука мебели» — это федеральная сеть мебельных супермаркетов, предлагающая огромный выбор мебели для вашего дома по демократичным ценам.

### **Задача с условием 1. Расчет рыночных показателей**

Рассчитайте долю рынка (а), относительные доли рынка (б) и динамику рынка (в) вареных колбас в рамках населенного пункта для каждой компании относительно всех продаж на рынке (анализируемый год 2014 г.) и внесите их в табл. 2.

Таблица 2

#### **Расчет рыночных показателей**

№ п/п	Продукция	Продажи за 2013 г., кг.	Продажи за 2014 г., кг.	Доля рынка (а)	Относит. доля (б)	Динамика рынка (в)
1	Никольск	585 500	714 711			
2	Ратимир	686 840	935 740			
3	ВИК	268 200	346 800			
4	ВладБекон	151 100	113 600			
5	Надежда	380 400	580 600			
6	Др.фирмы	3 400 800	4 403 370			

### **Задача с условием 2. Расчет рыночных показателей**

Количественными показателями, характеризующими структуру товарного рынка и уровень монополизации являются: коэффициент рыночной концентрации (GR) и индекс рыночной концентрации Герфинделя-Гиршмана (НИИ).

– Рассчитайте НИИ и GR. При расчете коэффициента рыночной концентрации учитываются данные по трем крупнейшим фирмам.

– Оцените состояние конкурентной среды среди рыбоперерабатывающих предприятий Приморского края (определите тип рынка в соответствии с этими показателями).

– Занимает ли какое-либо предприятие доминирующее положение? Назовите его.

На рынке рыбоперерабатывающих предприятий действуют 14 фирм с соответствующими долями:

- 1 – 15 %;
- 2 – 10%;
- 3, 4, 5, 6 – по 8%;
- 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%;
- 12, 13 – по 5%,
- 14–3%.

**Тест** (Закрытые одновариантные вопросы, ключ – прил. А)

1. *Объем фактических продаж определенного товара в течение какого-то периода времени (обычно в течение года)*

- А. Емкость рынка
- В. Доля рынка
- С. Рыночный спрос
- Д. Относительная доля рынка
- Е. Динамика рынка (темпы роста рынка).

2. *Количество товара, которое может быть куплено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы*

- А. Емкость рынка
- В. Доля рынка
- С. Рыночный спрос
- Д. Относительная доля рынка
- Е. Динамика рынка (темпы роста рынка).

3. *Индекс рыночной концентрации Герфинделя-Гиршмана определяется путем суммирования возведенных в квадрат показателей различных фирм, назовите этот показатель*

- А. Емкость рынка
- В. Доля рынка
- С. Рыночный спрос
- Д. Относительная доля рынка
- Е. Динамика рынка (темпы роста рынка).

4. *Отношение объема продаж товара конкретной фирмы к общей емкости рынка (реальной) данного товара*

- А. Доля рынка
- В. Относительная доля рынка
- С. Динамика рынка (или темпы роста рынка)
- Д. Пороговая доля рынка.

5. *Отношение объема продаж товара конкретной фирмы к продажам самого сильного конкурента или лидера рынка*

- А. Доля рынка
- В. Относительная доля рынка
- С. Динамика рынка (или темпы роста рынка)
- Д. Пороговая доля рынка.

6. Установленная законодательно предельно допустимая доля рынка для фирмы, превышение которой влечет ответные действия со стороны государства по отношению к фирме

- A. Доля рынка
- B. Относительная доля рынка
- C. Динамика рынка (или темпы роста рынка)
- D. Пороговая доля рынка.

7. Отношение прироста продаж в анализируемом периоде (разница продаж в анализируемом и базовом периоде) к продажам в базовом периоде плюс единица.

- A. Доля рынка
- B. Относительная доля рынка
- C. Динамика рынка (темпы роста рынка)
- D. Пороговая доля рынка.

8. Процентное отношение продаж конкретного товара определенным количеством крупнейших продавцов (от 3 до 25) к общему объему продаж на данном рынке

- A. Коэффициент рыночной концентрации GR
- B. Индекс рыночной концентрации Герфинделя-Гиршмана (НИ)
- C. Динамика рынка (темпы роста рынка)
- D. Пороговая доля рынка.

## Глава 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

### 3.1. Система стратегий предприятий

В реальной практике довольно часто руководители не проводят различий между общей стратегией фирмы и стратегией маркетинга.

Во-первых, основной объем информации, который используется при стратегическом планировании, предоставляется отделом маркетинга, функционально отвечающим за связь компании с ее целевыми рынками.

Во-вторых, в основе разработки стратегии фирмы лежат ключевые вопросы, связанные с анализом рынков, конкурентов, потребителей, формированием конкурентных преимуществ. В этой части обеспечения стратегического процесса управления направления разработки общей стратегии и стратегии маркетинга либо очень близки, либо совпадают.

При таком подходе стратегии фирмы (корпоративные) и стратегии маркетинга можно считать единичными понятиями.

Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижении маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые предприятием на трех уровнях: 1) корпоративном; 2) функциональном; 3) инструментальном. До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Система маркетинговых стратегий представлена на рис. 2.28.

В начале формирования стратегии определяется основное стратегическое направление общих действий компании из трех предлагаемых:

1. Наступательное
2. Оборонительное (сохранение, защита позиций)
3. Уход, ликвидация.

Выбранное стратегическое направление определяет содержание всех последующих стратегий.

**I. Корпоративные стратегии маркетинга** определяют способ взаимодействия с рынком, пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка и согласования потенциала предприятия с его требованиями.

Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями на удовлетворение рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия на более глубокое изучение потребностей и запросов потребителей и т.д.



Рис. 2.28. Система маркетинговых стратегий

Можно выделить три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

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

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

3. *Портфельные стратегии* позволяют 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.

**II. Функциональные стратегии маркетинга** – представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

*Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:*

1. *Стратегии сегментации рынка* позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по разным признакам.

2. *Стратегии позиционирования* дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3. *Стратегии комплекса маркетинга* формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

**III. Инструментальные стратегии** маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Можно выделить четыре группы стратегий на инструментальном уровне:

1. *Продуктовые стратегии* обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. *Ценовые стратегии* позволяют довести информацию и ценности продукта до потребителей.

3. *Стратегии распределения* дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4. *Стратегии продвижения* доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементах комплекса маркетинга.

Другой подход к портфелю стратегий представлен на рис. 2.29.

Например, Анна Васильевна Завгородняя (д-р. экон. наук, декан факультета довузовской подготовки и профориентации Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов) описывает другой подход к системе стратегий предприятия [1, с. 210].

Система стратегий фирмы представляет собой совокупность стратегий бизнеса и маркетинговых стратегий, т.е. два уровня.

Стратегические альтернативы деятельности могут развиваться по трем основным направлениям:

1. Развитие, или рост, предприятия (бизнеса)
2. Поддержание вида деятельности, когда руководство устраивает текущее состояние предприятия.
3. Свертывание деятельности.

В этой части этот подход к системе стратегий фирмы совпадает с предыдущим.

**I. Стратегии бизнеса** включают стратегии развития, или роста, предприятия, стратегии ухода и стратегии перегруппировки.

**II. Стратегии маркетинга** включают три составных части:

1. Стратегии выбора целевого рынка (стратегии сегментирования).
2. Стратегии позиционирования и создания конкурентного преимущества.
3. Стратегии существования товара (марки) – стратегия-микс, которая состоит из комплексных мероприятий, касающихся товара, цены, продвижения, распределения.



Рис. 2.29. Система стратегий фирмы

Стратегии развития (роста) определяются по И. Ансоффу (матрица):

- Проникновение на рынок.
- Развитие рынка.
- Развитие товара.
- Диверсификация.

*Проникновение на рынок.* Под проникновением на рынок понимают расширение доли рынка компании при условии продолжения выпуска традиционного для компании товара. Расширение доли рынка возможно в двух случаях:

- рынок является растущим, т.е. растет как число потенциальных потребителей, так и интенсивность их потребления;
- предприятие имеет четко выраженное конкурентное преимущество для своих целевых потребителей за счет большей добавленной ценности товара, лучшей системы распределения, большей лояльности потребителей к марке.



Для реализации стратегии проникновения (увеличения доли) используют маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение частоты потребления. К ним относятся такие действия, как снижение цены, уменьшение веса и формы упаковки, стимулирование новых областей применения продукта и т.д.

Все эти мероприятия могут применяться и в рамках других стратегий, но здесь важен набор целенаправленных действий по удержанию внимания к своему товару уже имеющихся потребителей и расширению данной целевой группы.

*Развитие рынка.* В этом случае предприятие, исчерпав свои возможности по привлечению и удержанию традиционной группы потребителей, решает предложить свой товар:

– потребителям других географических регионов. Предприятие направляет свои усилия на расширение сети сбыта в других территориях своей страны или планирует заняться экспортом за рубеж;

– другим группам потребителей (расширение числа целевых рынков) на известном географическом рынке, с которыми оно до сих пор не работало. Привлечение новых клиентов предполагает, с одной стороны, исследование их потребностей и предпочтений, а с другой стороны, анализ соответствия товара фирмы выявленным потребностям новых клиентов.

Для успешной реализации данной стратегии необходима соответствующая технологическая база и производственные мощности, требующие лишь небольшой модификации.

*Развитие товара* – это выпуск нового товара, ориентированного на существующие рынки или целевые группы потребителей. Развитие товара является одной из наиболее значимых стратегий. Если компания не уделяет должного внимания развитию новых товаров (инновационной составляющей), то рано или поздно она будет вытеснена конкурентами с рынка. Вопрос не состоит в том, надо или не надо развивать товар, важно определить, в какой степени необходимо это развитие. Можно выделить следующие направления развития товара:

– добавление новых потребительских ценностей – модификация товара без изменения базовых свойств товара, развитие квази-качества товара;

– расширение товарной линии;

– разработка новой, более прогрессивной технологии производства товара, например, на основе новых материалов.

Успешное применение данной стратегии во многом обусловлено наличием на предприятии научно-исследовательского опытно-конструкторского подразделения (НИОКР), которое должно ассоциироваться исключительно с наукоемкими производствами. Отделы НИОКР должны существовать в разных вариантах на любых предприятиях, так как

совершенствование товара и разработка новых товарных видов являются залогом успешной деятельности.

*Диверсификация.* Термин «диверсификация» в рамках выбора стратегии означает, что предприятие решает перейти на совершенно новые для себя виды деятельности как в области товара, так и области целевых рынков. Различают два варианта развития – связанная и несвязанная диверсификация.

Связанная диверсификация определяет такое направление развития, которое существенно отличается от традиционных для фирмы товаров и рынков, но при этом сохраняется отраслевая принадлежность. Возможны две формы: интеграция вперед и интеграция назад.

Интеграция назад – это расширение сферы деятельности предприятия в направлении потоков снабжения предприятия. («Ратимир» приобретает свиноферму).

Интеграция вперед – расширение деятельности в направлении сбытовых потоков. («Ратимир» открывает сеть фирменных магазинов»). Приведенные виды интеграции получили общее название – вертикальная интеграция.

Горизонтальной интеграцией называется процесс, направленный на развитие тех видов деятельности, которые дополняют или расширяют существующие виды. Поглощение прямого конкурента или производителя косвенных товаров.

Несвязанная диверсификация необходима, если во внешней среде предприятия происходят изменения (например, в технологической или экономической сфере), при которых продолжение прежнего вида деятельности становится невыгодным, тогда предприятию следует искать новые возможности приложения своих сил. Поиски могут проходить в двух направлениях:

1. Использование потенциальных возможностей и ключевых навыков для развития в рамках существующих технологий и рынков. Очень часто эти навыки и компетенции лежат в области менеджмента и носят название единой формулы управления, или единой формулы достижения конкурентного преимущества.

2. Наиболее успешные предприятия постоянно ищут принципиально новые направления развития своей деятельности. Это формирует область инновационной деятельности. В рамках инновационных процессов предприятие ищет уникальные возможности для достижения конкурентного преимущества.

**СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ** рассматриваются в двух направлениях:

– Как долго и какими средствами можно поддерживать существующий объем продаж и долю рынка.

– Есть ли возможности и необходимость (по состоянию спроса) перехода на другие виды деятельности, т.е. есть ли перспективы у су-

ществующего рынка или надо искать новые продуктово-рыночные комбинации.

СТРАТЕГИИ УХОДА с рынка включают:

- Сбор урожая – фирма распродает товар.
- Стратегии ухода – фирма продает свой бизнес.
- Перегруппировка – фирма перестраивает свой бизнес.

*Сбор урожая.* Предприятие не инвестирует больше в данный вид деятельности. Причина этого кроется в том, что рынок и товар находятся на стадии спада. Существуют другие способы удовлетворения потребности клиента. Снятие урожая предполагает, что товар будет плавно уходить с рынка, обеспечивая максимально возможную выгодность этого процесса. Это распродажи со скидками или предложение дополнительных услуг и сервиса. Ключевым здесь является оценка тех затрат, которые предприятие готово взять на себя при снятии товара с рынка. Вариант реализации этой стратегии – увеличение гарантийного срока обслуживания для устаревших моделей, скидки.

*Стратегия ухода* означает полное прекращение деятельности в данной сфере. На практике очень сложно определить момент остановки производства товара (услуги), поскольку сохраняется надежда на то, что может наступить изменение ситуации на рынке и ситуация со спросом улучшится. Вариант реализации этой стратегии – продажа акций компании или распродажа основных фондов.

*Перегруппировка* необходима, когда на рынке все еще имеются возможности развития, но у предприятия не хватает ресурсов на продолжение деятельности. Утрачиваются ключевые конкурентные преимущества, хотя базовые опыт и навыки сохранились. В этой ситуации предприятие вынуждено искать варианты сотрудничества с более сильными организациями, привлекать более компетентный менеджмент и возвращать утраченные позиции. Такая стратегия означает структурную (организационную) перестройку деятельности. Если предприятие справляется с этой перестройкой, то его конкурентная устойчивость значительно возрастает.

### 3.2. Конкурентные стратегии

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является относительным по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка.

Относительное превосходство обусловлено различными факторами, позволяющими выделить два типа конкурентного преимущества:

*Внешнее конкурентное преимущество* базируется на отличительных качествах товара, которые имеют ценность для покупателей.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия диверсификации.

*Внутреннее конкурентное преимущество* базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром. Это позволит добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия лидерства по издержкам.

Способность удержания конкурентного преимуществ зависит от трех факторов:

*Первый* фактор определяется природой источника преимущества. Выделяют преимущества низкого ранга (дешевая рабочая сила или сырье) и более высокого ранга (патентованная технология, высокая репутация фирмы, интенсивные капиталовложения в НИОКР).

*Второй* фактор – количество имеющихся у фирмы источников конкурентного преимущества. Предпочтительнее делать ставку на несколько источников, а не на один.

*Третий* фактор – постоянная модернизация производства и других видов деятельности.

Теория конкурентных стратегий (competitive advantages) – одно из наиболее быстро и активно развивающихся направлений маркетинговых исследований. Бесспорный лидер – Гарвардская школа – представлена такими крупными именами, как Майкл Портер (Michael Porter) и Альфред Д. Чендлер (Alfred D. Chandler). Первый из них известен как консультант нескольких десятков ведущих корпораций, среди которых Hewlett-Packard и NEC. Второй прославился получившей многочисленные премии книгой «Видимая рука» (The Visible Hand), рассказавшей о том, как изменялась американская экономика, и меняли ее не слепые силы рынка («невидимая рука» Адама Смита), а сознательные усилия крупнейших корпораций.

Наиболее известным представителем швейцарской школы является Харальд Фризеви́нкель (Harald Friesewinkel), а сама школа особенно авторитетна среди фирм мировой фармацевтической промышленности. Детальная классификация типов и подтипов конкурентных стратегий позволила верно предсказать последствия государственной реформы здравоохранения в ФРГ для разных компаний и своевременно приготовиться к ним. Г-н Фризеви́нкель насчитывает семь типов стратегий и

дает им запоминающиеся названия: «серые мыши», «хитрые лисы», «неповоротливые бегемоты» и т.д.

В Австрии курс теории конкуренции преподается в Инсбрукском университете. Ведущий профессор Ханс Хинтерхубер (Hans Hinterhuber) выработал на ее базе концепцию стратегического внутрифирменного планирования, используемую многими фирмами страны.

Американский профессор Алиса Амсен (Alice Amsden) выполнила схожую работу для ведущих южнокорейских концернов холдингового типа (так называемых Cheabols).

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Цель – добиться конкурентного преимущества на рынке, создать свою клиентуру (круг лояльных покупателей) либо оборонительные действия для удержания созданного конкурентного преимущества.

Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и различия имеют сходство, поэтому можно выделить пять подходов к стратегии конкуренции компании (рис. 2.30).



Рис. 2.30. Пять базовых конкурентных стратегий

Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.

Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.

Стратегия оптимальных издержек дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек конкурентов.

Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

В таблице 2.10 представлены характерные черты этих конкурентных стратегий.

Таблица 2.10

### Содержание конкурентных стратегий

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
1	2	3	4	5
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупателя	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
Основа конкурентного преимущества	Издержки производства ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большей ценности за их деньги	Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям

1	2	3	4	5
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Характеристики товаров – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	Нахождение путей по созданию ценности для покупателей, стремление к созданию превосходного товара	Внедрение особых качеств и характеристик товара при низких издержках	Производство товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Выделение характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей

По мнению М. Портера, существуют только три базовых стратегии, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или целевой сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара):

- низкоценовое лидерства (доминирование по издержкам);
- дифференциация;
- фокусирование (концентрация).

Самая большая стратегическая ошибка, по мнению М. Портера, желание «гнаться за всеми зайцами», т.е. использовать все базовые конкурентные стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности, т.к. фирма, пытающаяся использовать все стратегии одновременно, не сможет как следует использовать ни одну из них из-за «встроенных» противоречий.

В основе концепции базовых стратегий лежит следующая идея: для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, фирма должна сосредоточиться на одной базовой стратегии.

В 1982 году Майклом Портером профессором бизнеса из Гарвардского университета была предложена модель пяти слагаемых конкуренции. Понимая структуру отрасли и взаимодействие пяти составляющих конкуренции, предприятие сумеет лучше защититься от влияния этих сил и использовать их в своих интересах.

Следующий весьма важный критерий, группа оснований для типологии маркетинговых стратегий – характеристики фирмы-производителя (торговца), включая, прежде всего, ее размеры, абсолютную и относительную доли на рынке, взаимосвязанные с ними претензии на прибыль или объемы финансирования, в том числе в связи с определенной отраслевой ориентацией, а также степень рыночной активности (табл. 2.11).

*Таблица 2.11*

### **Матрица конкурентных преимуществ**

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	Захват рынка Защита рынка	Перехват Блокировка рынка
Претендент на лидера	Атака в лоб Прорыв по курсу	Следование Окружение
Избегающие прямой конкуренции	Сосредоточение сил на участке	Сохранение позиций Обход

Эти стратегии относят к маркетинговым стратегиям на функциональном уровне либо к конкурентным стратегиям на корпоративном уровне.

На целевом рынке каждая компания играет определенную роль:

- Лидер рынка (доля рынка не менее 40%) – фирма, которая имеет самую большую долю рынка, выступает инициатором изменения цен, производства новых продуктов, увеличения рыночной доли и расходов на продвижение.



- Претендент на лидера (доля рынка от 30 до 40%) – развивающаяся фирма, которая активно борется за увеличение своей доли на рынке.
- Последователь (доля рынка от 20 до 30%) – развивающаяся фирма, которая стремится удержать свою долю.
- Обитатель ниши (доля рынка менее 20%) – фирма, обслуживающая небольшой сегмент, который другие фирмы, упускают из виду или игнорируют.

### *Стратегии для лидеров рынка*

Упреждающие (атакующие) стратегии.

Захват рынка – расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления.

Защита рынка – воздействие на потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например, с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и т.д.

Оборонительные (пассивные) стратегии.

Перехват – реакция на нововведения последователей для снижения возможной эффективности их мероприятий.

Блокировка рынка – стремление не допускать, чтобы последователи добивались успеха и преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена, продвижение.

Особый класс стратегий характерен для наиболее крупных фирм. Используя огромные ресурсы, они часто выполняют функции своеобразного прессы, вытесняя из своей области несговорчивых конкурентов и подчиняя себе тех, кто смирился с ролью «следующего на почтительном расстоянии» или согласился на условия симбиоза. Такие крупные фирмы называются виолентами. Они нацелены на массовый (глобальный) сбыт и, соответственно, на значительную массу прибыли, обеспечивают стандартное качество товаров (услуг), относительно низкие и постоянные цены.

Чаще всего крупные фирмы применяют стратегию массового маркетинга, ориентированную на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием единого для всех групп потребителей базового плана маркетинга. Главная цель такой стратегии – максимизация сбыта и массы прибыли, долгосрочность и устойчивость получения доходов. Это весьма экономичная стратегия, но она практически игнорирует особенности запросов небольших потребительских групп.

Еще одна стратегия гигантов – «широкое проникновение». Она применяется только на рынках большой емкости и при больших собственных ресурсах. Осуществляя «широкое проникновение», компания

может значительно снизить цены даже при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта на новых рынках, но с оглядкой на антидемпинговое законодательство.

На практике часто встречается стратегия «снятия сливок» (в том числе в сочетании со «скольжением по сегментам») – установление завышенных цен на товар, возможное в основном на первых стадиях его жизни на рынке, пока он обладает для покупателя повышенной потребительской ценностью и не имеет на рынке своих аналогов.

Еще одна характеристика фирмы, выступающая основанием для классификации стратегий, – мера активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке. Этот критерий взаимодействует с критерием размеров фирм, но имеет и свои особенности, свою группу стратегий. Это в основном оборонительные и атакующие (наступательные) стратегии.

Оборонительные стратегии обычно используются стабильно работающими фирмами, чаще всего – лидерами. Виды обороны различаются по степени ее интенсивности.

Оборона позиции (или круговая оборона) предполагает активное противодействие возможным атакам по многим рыночным факторам одновременно и требует значительных ресурсов. Фланговая оборона (по отдельным факторам и позициям) значительно экономичнее. Упреждающая оборона основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку невозможной или бессмысленной. Возможно и контрнаступление, когда выждав некоторое время, фирма обнаруживает самые слабые места у своих конкурентов и затем действует наверняка. Часто бывает целесообразна мобильная оборона, проявляющаяся, например, в переносе внимания с продукции текущего спроса на ее более перспективные виды, соответствующие глубинным потребностям рынка. Наконец, при явной слабости собственной позиции становится целесообразной сжимающаяся оборона – уступка части рыночной территории при одновременном усилении (за счет освободившихся ресурсов) других позиций, более значительных и важных для фирмы.

### ***Стратегии для претендентов рынка***

Атака в лоб (фронтальная атака) – использование достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

Прорыв по курсу (фланговая атака) – использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

Следование – минимизация риска ответных действий лидера например, в ценовой политике.

Окружение – постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

Многие фирмы (особенно молодые), если они накопили достаточно сил и ресурсов и не удовлетворены своим рыночным положением, применяют атакующие стратегии.

Наибольших ресурсов требует фронтальная атака – активные действия по целому спектру маркетинговых направлений (обновлению ассортимента, ценам, рекламе и др.). Фланговая атака (по одному-двум важнейшим для победы направлениям) обходится учреждению дешевле, ее легче замаскировать, можно быстрее накопить необходимые ресурсы. Обычно долго готовится «окружение» – атака всей рыночной территории конкурента или ее значительной части в надежде быстро сломить его волю к сопротивлению. Один из вариантов этой стратегии – резкое расширение ассортимента и диапазона цен на продукцию. Обход как вид косвенной атаки существует в трех основных видах: как переход к производству и продвижению относительно невзаимосвязанных товаров; как освоение новых рынков для традиционных товаров; как осуществление резкого скачка в технологии производства продукции.

Практика подсказывает, что на несформированном рынке распространенным вариантом атаки может стать «атака гориллы» – небольшие по силе, порывистые, трудно предсказуемые атаки на различные территории конкурента с целью его деморализации. Обычно такие атаки проводятся мелкими местными фирмами, имеющими достаточное «прикрытие», поддержку в своем регионе действия. Такие действия могут выходить за пределы легальности.

### *Стратегии для последователей*

Подражатель – дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.

Двойник – копирует продукцию, систему распределения, рекламную компанию вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия, паразитирует на инвестициях лидера.

Имитатор – что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли. Его политика не волнует лидера, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак.

Приспособленец – видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Начинает с других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером и часто становится претендентом.

У средних фирм заслуживают особого внимания два типа маркетинговых стратегий: пациентная (стратегия рыночных ниш) и эксплентная (новаторская, рисковая).

Пациенты («нишевики») вынуждены сознательно идти на самоограничение в претензиях на прибыль (особенно по ее массе), иначе ниша может вызвать нежелательное внимание со стороны более сильных

конкурентов. «Нишевик» должен особенно тщательно изучать свой сегмент рынка и хоть одной чертой своего рыночного поведения отличаться от всех других фирм, причем чертой, значимой именно для данного сегмента.

Стратегия новаторов отличается, прежде всего, тем, что реализуется на новых технических, технологических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны, где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия. Большая степень риска обуславливает короткие сроки существования значительной части фирм-новаторов. Талант и фанатичная преданность идеям, которые более солидные фирмы могут легко посчитать бредовыми, – вот критерии, по которым подбирается персонал в эти фирмы.

Работая с небольшими сегментами рынка, средние и мелкие фирмы не могут не дорожить каждым сегментом, поскольку им не по силам значительные рекламные и сбытовые усилия, необходимые для перехода на любой новый сегмент. Для таких фирм, исповедующих сегментационную стратегию, главное – исключительно хорошее знание своего потребителя, тесная связь с ним, безусловное взаимов уважение. При этом отсутствуют цели максимизации сбыта и дохода.

Фирмы, не претендующие на роль лидера, могут также придерживаться стратегии «откушенного яблока». Выбравшая ее фирма следует за рыночным лидером по всем основным параметрам товара и направлениям маркетинга, находясь на почтительном расстоянии от лидера и не вступая с ним в конфликты. Это дает экономию сил, но не позволяет выдвинуться в лидеры.

Если та или иная фирма всерьез претендует на существенное повышение своей рыночной доли вплоть до завоевания лидерства, оно может применить стратегию интенсивного маркетинга. Это стратегия высоких цен и значительных затрат на формирование спроса и стимулирование сбыта с целью создания предпочтительного отношения потенциальных клиентов к товару данной фирмы в условиях, когда на рынке идет острая конкурентная борьба.

### ***Стратегии для обитателей ниши***

Мелкие фирмы, нередко играющие на рынке роль коммутантов (буквально – соединителей), чаще всего заняты в небольших зонах рынка на стыках сегментов, освоенных более крупными фирмами. Это типичные приспособленцы, не разрабатывающие долгосрочных стратегий; доминирующей чертой стратегии мелкой фирмы весьма часто выступает именно изменчивость.

Мелкие фирмы могут активно заниматься генерикой – копированием продуктов ведущих фирм. Стратегия генерики позволяет существен-

но экономить на издержках, эффективно работать даже при низком ресурсном потенциале.

Еще большее снижение издержек может быть достигнуто малыми фирмами благодаря стратегии симбиоза с более крупными партнерами, кооперированию с ними. Отличительная черта симбиоза — ориентация на выполнение в основном заказов «старшего брата», при одновременном выполнении последним ряда общехозяйственных функций.

По степени диверсификации своей продукции мелкие фирмы могут быть разделены (согласно классификации швейцарского маркетолога Х. Фризвинкеля) на две группы. Те, кто занят производством и сбытом двух-трех «коронных» видов продукции (товаров и услуг высокого уровня соответствия потребностям целевой группы покупателей), исповедуют тем самым стратегию «хитрых лис». Другая категория мелких фирм – так называемые «серые мыши» – немедленно и без колебаний берутся за любые сделки, но не способны по своим ресурсным возможностям обеспечить потребное качество. Осознание краткосрочности своей рыночной жизни вынуждает их ориентироваться в целевом отношении на быстрое изъятие прибыли в максимально возможных размерах.

Специализация на конечном пользователе – на узком сегменте потребителей (компьютеры для медицинских учреждений с программным обеспечением, компьютеры для платежных терминалов).

Специализация по вертикали – специализация на определенных вертикальных уровнях производства, распределения или цепочки создания стоимости (производство сои и соевых продуктов).

Специализация в зависимости от размеров клиентов – обслуживание мелких и средних клиентов.

Специализация на особых клиентах – обслуживание одного или нескольких клиентов.

Географическая специализация – продажа продуктов в определенной местности.

Продуктовая специализация – выпуск одного продукта или единственной товарной линии (только оконное стекло).

Специализация на производстве продуктов с определенными характеристиками – только производство товаров с песком (песочные часы, песочные картины и т.д.).

Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей – дизайн интерьера.

Специализация на определенном соотношении качество/цена – производство очень дорогой или очень дешевой продукции (торговая сеть «Экспедиция»).

Специализация на обслуживании – предложение уникальных дополнительных или сопутствующих услуг.

Специализация на каналах распределения – фирма специализируется на обслуживании одного канала сбыта (дезинфицирующие средства в больших емкостях для больницы).

Таблица 2.12

**Классификация конкурентных стратегий (американская школа)**

Позиция на рынке	Атакующие стратегии	Оборонительные стратегии
Лидеры рынка виоленты	<b>Захват рынка</b> <b>Защита рынка</b> Оборона позиций (круговая оборона) Упреждающая оборона Контрнаступление Мобильная оборона Широкое проникновение Снятие сливок	<b>Перехват</b> <b>Блокировка рынка</b> Фланговая оборона Мобильная оборона Сжимающая оборона
Претендент на лидера	<b>Атака в лоб</b> <b>Прорыв по курсу</b> Фронтальная атака Фланговая атака Атака гориллы	<b>Следование</b> <b>Окружение</b> Обход Партизанская война
Последователи	<b>Сосредоточение сил на участке</b> <b>Подражатель</b> <b>Двойник</b> <b>Имитатор</b> <b>Приспособленец</b> Стратегия откушенного яблока Сегментационная стратегия Интенсивный маркетинг	<b>Сохранение позиций</b> Обход
Обитатели ниш	Эксплеренты (новаторы) – ласточки Генерика (копирование)	Пациенты (нишевики) – хитрые лисы Коммутанты – серые мыши Симбиоз (кооперирование)

Теория типов конкурентных стратегий была впервые предложена в 1935 году советским ученым-биологом Л.Г. Раменским для классификации типов поведения животных в экологических нишах (рис. 2.31).

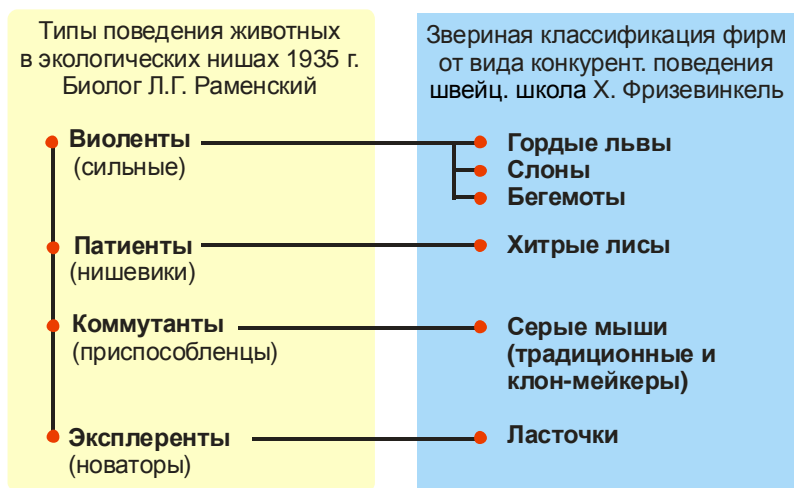


Рис. 2.31. Типы компаний в соответствии с видами конкурентного поведения

Л.Г. Раменский впервые в научной практике ввел термины «виолент», «пациент», «коммутант», «эксплерент». Классификацию типов фирм, присутствующих на рынке, в «зоологической» терминологии дал швейцарский экономист Харальд Фризевинкель. Он впервые определил стратегию поведения «гордых львов», «могучих слонов», «неповоротливых носорогов», «хитрых лис» и «серых мышей». Более подробно об этом можно прочесть в книге А.Ю. Юданова<sup>1</sup>

Имеется четыре типа конкурентного поведения инновационной компании:

1. Виолентное (характерно для крупных компаний, осуществляющих массовое производство продуктов и опережающих своих конкурентов за счет серийности и эффекта масштаба).

2. Пациентное (выражается в приспособлении компании к узким сегментам рынка путем специализированного выпуска продукции с уникальными характеристиками; компания ориентируется на получение сверхприбыли за счет учета дополнительных потребностей);

3. Эксплерентное (выход на новые рынки с радикально новыми инновационными продуктами).

<sup>1</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика. – М.: Гном и Д, 2001. – 304 с.

#### 4. Коммутантное:

- приспособление к условиям спроса и местного рынка;
- заполнение ниш, не занятых пациентами и виолентами; освоение новых видов услуг;
- имитация и продвижение новинок.

В соответствии с видами конкурентного поведения можно выделить компании:

- виоленты («гордые львы»);
- пациенты («хитрые лисы»);
- эксплеренты («ласточки»);
- коммутанты («серые мыши»).

Все компании-виоленты прибыльны – это условие их деятельности. Виоленты имеют в своем составе инновационного менеджера и должны быть очень осторожны при смене стратегии.

Динамика развития компаний-виолентов:

- «гордый лев»;
- «слон»;
- «бегемот».

Компания-виолент на стадии «гордый лев» динамично развивается – концентрируется на узком круге товаров массового выпуска, наращивает исследовательский потенциал и создает мощные научно-исследовательские комплексы. Эти компании существуют на рынке до 10 лет и являются рыночными лидерами или вице-лидерами.

«Гордые львы» – наиболее агрессивные конкуренты, способные сокращать свои издержки за счет наращивания объемов продаж и устанавливать более низкие цены, стимулируя дополнительный спрос на свою продукцию. По мере исчерпания возможностей рыночных сегментов «гордые львы» переходят в позицию «слона».

Компания на стадии развития «слон» характеризуется стабильностью деятельности и использует тактику «ловкого второго».

Устойчивость «слона» обеспечивается:

- большими размерами компании;
- диверсификацией деятельности;
- сетью международных филиалов.

Позицию «слон» компания может занимать несколько десятилетий. При снижении динамики развития, распылении сил на конгломеративную диверсификацию, недооценке развития отрасли компания «слон» превращается в «бегемота» (крупную компанию, которая постепенно утрачивает свои позиции). Стадия «бегемот» может продолжаться 3–5 лет.

Компании-пациенты («хитрые лисы») могут представлять собой большие, средние и малые компании, реализующие стратегии сегментирования рынка.



«Хитрые лисы» активно используют различия в качестве товаров, сервисе, рекламе. Запас конкурентоспособности возникает благодаря высокой потребительской стоимости товара.

Динамика развития фирм-пациентов различается в зависимости от стадии жизненного цикла компании и товара-новинки.

На стадии зарождения товара создается целевая ниша путем модификации серийной продукции и выпуска специфических товаров.

Стабилизатором дифференциации является:

- уникальный технологический опыт компании;
- эффективная сбытовая сеть;
- престиж марки.

На стадии зрелости у компании-пациента возникают проблемы «за-ложника ниши», когда изменение профиля производства невозможно из-за больших вложений в развитие целевого сегмента рынка.

На стадии зрелости существуют альтернативы развития:

1) поглощение более крупной компанией и действие пациента на правах дочерней компании;

2) умеренный рост или стагнация вместе с занимаемой нишей;

3) смена стратегии и превращение в компанию-виолента.

Компании-эксплеренты («ласточки») создаются для реализации «прорывных» технологий – это небольшие новаторские компании.

Отличительные особенности эксплерентов:

- 1) целеустремленность;
- 2) преданность новаторской идее;
- 3) высокая квалификация и профессионализм сотрудников;
- 4) высокие расходы на НИР.

Эксплеренты создаются как компании-пионеры. Все средства компании тратятся на проведение НИР. На стадии зарождения компания ничего не выпускает на рынок, она слаба и нуждается в поддержке. На второй этап развития переходят не все компании-эксплеренты.

Стадия роста характеризуется быстрым подъемом компании и стремительным выходом на рынок. За счет высокой цены товара-новинки и его высокой потребительской ценности происходит наращивание объемов производства, компания начинает получать высокую прибыль.

Стадия зрелости характеризуется появлением фирм-последователей. Начинается этап массового производства нового товара, и эксплерентов вытесняют с рынка «виоленты-слоны».

Эксплеренты не выдерживают конкуренции, но вынуждены выбрать альтернативный путь развития, который заключается в том, чтобы:

– сменить стратегию и стать компанией-пациентом, специализирующейся на узкой нише;

– осуществлять большие инвестиции в производство и стать массовым производителем, т.е. виолентом;

– вступить в альянс с крупной компанией (виолентом, пациентом, коммутантом) с сохранением автономности.

Компании-коммутанты («серые мыши») представляют мелкий неспециализированный бизнес. Коммутанты удовлетворяют локальный, узкогрупповой или индивидуальный спрос; берутся за все, что не вызывает интерес у виолентов и пациентов. Роль коммутантов в инновационном процессе двояка. Это содействие:

– диффузии нововведения за счет освоения новых товаров и услуг на базе новых технологий;

– рутинизации (устареванию) нововведений за счет их имитации и создания новых видов услуг.

Динамика развития коммутантов:

– зарождение, становление компании;

– зрелость (поиск стиля и ценностей компании);

– спад и ликвидация (при падении спроса осуществляется автоматическая ликвидация компании, но не банкротство; компания начинает деятельность на новом сегменте рынка).

На стадии зрелости выделяют два типа коммутантов:

– коммутанты традиционного типа (формируют стандартные конкурентные преимущества и закрепляются на рынке, чаще всего осуществляют реализацию частных заказов по приемлемым ценам);

– компании «клон-мейкеры» (производители легальных копий продуктов известных фирм; устанавливают на свою продукцию цены в 1,5–2 раза ниже, чем на продукты-оригиналы; получают конкурентные преимущества за счет известности марки и низких издержек по сравнению с компанией-оригиналом).

### 3.3. Стратегии роста

Конкурентное преимущество всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий, оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Существуют три типа стратегий по способу освоения рынка, развития товара и использования ресурсов подразделения (табл. 2.13):

*Интенсивное развитие* (предполагает органический рост за счет собственных ресурсов и полное использование сегодняшних возможностей организации).

*Диверсификация* (предполагает проникновение на новые рынки и включение в новые производства).

*Интеграция* (предполагает поглощение или соединение с другими частями индустриальной цепочки).

## Характеристики основных стратегий развития

Гр. Стр-й	Стратегия	Характеристика
Интенсивное развитие	Совершенствование товара	Увеличение сбыта за счет создания новых (в техническом смысле) или усовершенствования существующих товаров
	Увеличение рыночной доли	Изыскание путей увеличения сбыта существующих товаров на существующих рынках с помощью более прогрессивного маркетинга
	Разработка новых рынков	Увеличение сбыта за счет внедрения существующих товаров на новые рынки
Диверсификация	Концентрическая диверсификация (родственная)	Пополнение номенклатуры товарами-аналогами товаров сторонних фирм (или ассортиментными группами новинок), которые с технологической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы
	Вертикальная диверсификация (родственная)	Освоение производства части комплектующих, сырья, материалов, которые определяют качество выпускаемой продукции
	Горизонтальная диверсификация (неродственная)	Пополнение ассортимента товарами, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ранее
	Конгломеративная диверсификация (неродственная)	Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане (новые рынки)
Интеграционное развитие	Вертикальная регрессивная (обратная) интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль фирмой своих поставщиков
	Вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль системы распределения
	Вертикальная полная интеграция	Участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей
	Горизонтальная интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль ряда предприятий-конкурентов

**Матрица Игоря Ансоффа.** Для определения стратегических альтернатив при поиске способов освоения целевых рынков используется матрица «товар – рынок», предложенная И. Ансоффом в 1966 г. Игорь Ансофф (1918, Владивосток – 14 июля 2002, Сан-Диего) – американ-

ский математик и экономист российского происхождения. Вместе с родителями эмигрировал в США в детском возрасте. Преподавал в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), Международном университете Соединенных Штатов и Морской академии. Во время Второй мировой войны состоял в резерве Военно-морского флота США, выполняя функции советника по связям с советским флотом. Считается родоначальником концепции стратегического менеджмента.

Как видно, возможны четыре базовые стратегии освоения источников роста преимуществ фирмы: проникновение на рынок; развитие товара; развитие рынка и диверсификация (рис. 2.32, табл. 2.14).

		Существующие товары	<b>ТОВАРЫ</b>	Новые товары
Существующий рынок	<b>РЫНКИ</b>	<b>ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК</b>		<b>РАЗВИТИЕ ПРОДУКЦИИ</b>
Новые рынки		<b>РАЗВИТИЕ РЫНКА</b>		<b>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ</b>

Рис. 2.32. Стратегии роста по И. Ансоффу

Таблица 2.14

### Альтернативные стратегии освоения источников роста преимуществ фирмы

Товары	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующие	<b>Проникновение на рынок</b> – интенсификация сбыта, поиск новых покупателей, вытеснение конкурентов, развитие (расширение) сферы потребления товара	<b>Развитие рынка</b> – новые рынки, новые регионы сбыта, международные рынки, создание новых областей использования товара
Новые	<b>Развитие товара</b> – разработка новых товаров собственными силами, развитие контрактов лицензии, обмен продуктами	<b>Диверсификация</b> – горизонтальная, вертикальная, концентрическая

Рассмотрим более подробно действия компании, которые могут быть отнесены к четырем типам стратегий роста.

**ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК (существующий рынок/существующие товары).** Под проникновением на рынок понимают расширение доли рынка компании при условии продолжения выпуска традиционного для компании товара. Расширение доли рынка возможно в следующих случаях:

- Рынок является растущим, т.е. растет как число потенциальных потребителей, так и интенсивность их потребления.

- Предприятие имеет четко выраженное конкурентное преимущество для своих целевых потребителей за счет большей добавленной ценности товара, лучшей системы распределения, большей лояльности потребителей к марке.

- Для реализации стратегии проникновения (увеличения доли) используют маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение частоты потребления. К ним относятся такие действия, как снижение цены, уменьшение веса и формы упаковки, стимулирование новых областей применения продукта и т.д.

- Все эти мероприятия могут применяться и в рамках других стратегий, но здесь важен набор целенаправленных действий по удержанию внимания к своему товару уже имеющихся потребителей и расширения данной целевой группы.

**РАЗВИТИЕ РЫНКА (новые рынки/существующие товары).** В этом случае предприятие, исчерпав свои возможности по привлечению и удержанию традиционной группы потребителей, решает предложить свой товар:

- Потребителям других географических регионов. Предприятие направляет свои усилия на расширение сети сбыта в других территориях своей страны или планирует заняться экспортом за рубеж.

- Другим группам потребителей (расширение числа целевых рынков) на известном географическом рынке, с которыми оно до сих пор не работало. Привлечение новых клиентов предполагает, с одной стороны, исследование их потребностей и предпочтений, а с другой стороны, анализ соответствия товара фирмы выявленным потребностям новых клиентов.

- Для успешной реализации данной стратегии необходима соответствующая технологическая база и производственные мощности, требующие лишь небольшую модификацию.

**РАЗВИТИЕ ТОВАРА (существующий рынок/новый товар).** Одна из наиболее значимых стратегий – выпуск нового товара, ориентированного на существующие рынки или целевые группы потребителей. Если компания не уделяет должного внимания развитию новых товаров (инновационной составляющей), то рано или поздно она будет вытеснена конку-

рентами с рынка. Важно определить, в какой степени необходимо это развитие. Можно выделить три направления развития товара:

- Добавление новых потребительских ценностей – модификация товара без изменения базовых свойств товара, развитие квази-качества товара.
- Расширение товарной линии.
- Разработка новой, более прогрессивной технологии производства товара, например, на основе новых материалов.

Успешное применение данной стратегии во многом обусловлено наличием на предприятии научно-исследовательского опытно-конструкторского подразделения (НИОКР), которое должно ассоциироваться исключительно с наукоемким производствами. Отделы НИОКР должны заниматься совершенствованием товара и разработкой новых товарных видов.

### **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ (новый рынок/новый товар)**

Термин «диверсификация» в рамках выбора стратегии означает, что предприятие решает перейти на совершенно новые для себя виды деятельности как в области товара, так и области целевых рынков. Различают два варианта развития – *связанная* и *несвязанная диверсификация*.

**Связанная диверсификация** или *вертикальная интеграция* определяет такое направление развития, которое существенно отличается от традиционных для фирмы товаров и рынков, но при этом сохраняется отраслевая принадлежность. Возможны две формы: интеграция вперед и интеграция назад.

*Интеграция назад* – это расширение сферы деятельности предприятия в направлении потоков снабжения предприятия. («Ратимир» приобретает свиноферму).

*Интеграция вперед* – расширение деятельности в направлении сбытовых потоков. («Ратимир» открывает сеть фирменных магазинов»). Приведенные виды интеграции получили общее название – *вертикальная интеграция*.

**Несвязанная диверсификация** или **горизонтальная интеграция** – развитие тех видов деятельности, которые дополняют или расширяют существующие виды (поглощение прямого конкурента или производителя косвенных товаров). Решения необходимы, если во внешней среде предприятия происходят изменения (например, в технологической или экономической сфере), при которых продолжение прежнего вида деятельности становится невыгодным, тогда предприятию следует искать новые возможности приложения своих сил. Поиски могут проходить в двух направлениях:

1. Использование потенциальных возможностей и ключевых навыков для развития в рамках существующих технологий и рынков. Очень часто эти навыки и компетенции лежат в области менеджмента и носят название единой формулы управления, или единой формулы достижения конкурентного преимущества.

2. Наиболее успешные предприятия постоянно ищут принципиально новые направления развития своей деятельности. Это формирует область инновационной деятельности. В рамках инновационных процессов предприятие ищет уникальные возможности для достижения конкурентного преимущества.

Для разработки путей достижения целей применяется GAP-анализ (рис. 2.33).

**GAP-анализ** – это анализ стратегического разрыва (двух сопоставимых факторов: цель фирмы и стратегия ее достижения).

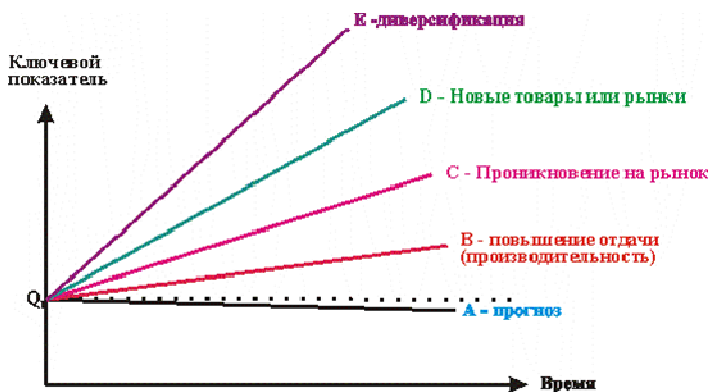


Рис. 2.33. Освоение стратегического «люка» с помощью GAP-анализа

GAP-анализ – это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий (между точками **A** и **X**). В анализе общее несоответствие исследуется более тщательно и разделяется на части: операционный и стратегический разрыв.

*Операционный разрыв* может быть заполнен двумя способами:

- путем повышения производительности, снижения издержек, улучшения системы продаж, уменьшения скидок, повышения эффективности торгового персонала;
- путем дальнейшего проникновения на рынок, например, увеличения доли рынка, расширения использования товара.

*Стратегический разрыв* может быть заполнен следующими путями:

- расширение рынка (новые сегменты потребителей, географическое расширение);
- развитие товара;
- диверсификация.

### 3.4. Портфельные стратегии

Маркетинговая практика рассматривает портфель в виде совокупности независимых друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических бизнес-единиц одной компании, фирмы.

**Портфельный анализ** позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес-единиц.

**Портфельные стратегии** – это способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Портфельными матрицами называют стратегические матрицы, служащие для формирования диверсифицированного портфеля продукции предприятия.

Под портфелем понимается вся совокупность продукции предприятия. Термин «портфель» широко используется в экономике для обозначения некоторого набора объектов, который можно изменять по желанию владельца портфеля.

Идея портфельного анализа базируется на:

- концепции жизненного цикла товара;
- кривой опыта.

Объектами портфельных матриц являются продукты, предлагаемые или выпускаемые предприятием (СБЕ – стратегические бизнес-единицы, СКП – стратегические коммерческие подразделения, СХП – стратегические хозяйственные подразделения и т.д.).

**Стратегические бизнес-единицы** – это совокупность независимых друг от друга хозяйственных подразделений одной компании, которые являются объектами портфельных матриц.

Размещение каждого объекта осуществляется по двум параметрам (один из которых «внешний», другой – «внутренний»).

**Внешний параметр** отражает возможности развития СБЕ (стратегической бизнес единицы) – для ВКГ – это динамика или рост рынка, а для GE – привлекательность рынка. Внешний параметр откладывается **по вертикальной оси матриц.**

**Внутренний параметр** выражает оценку существующего положения объекта на рынке – для БКГ это относительная рыночная доля, а для GE – эффективность бизнеса. Внутренний параметр откладывается **по горизонтальной оси матриц.**

Каждая ось отражает либо один параметр (ВКГ), либо многофакторную характеристику (GE).

Выбор направлений рыночной деятельности осуществляется с помощью матриц БКГ (BKG) и Маккинзи (McKinsey).



**Матрица БКГ.** Создателем матрицы ВКГ и кривой опыта является Брюс Д. Хендерсен (1915–1992) – основатель Бостонской консалтинговой группы. Хендерсен основал компанию в Бостоне, штат Массачусетс в 1963 году. Хендерсен также является автором матрицы БКГ.

Изначально компания называлась «the Management and Consulting Division of the Boston Safe Deposit and Trust Company», то, что потом стало Бостонской консалтинговой группой было самостоятельным филиалом Бостонской компании.

Он, как и его отец, работал продавцом библии для Southwestern Publishing (которая принадлежала его отцу в течение 50 лет).

Хендерсен учился в университете Вирджинии, а затем получил степень бакалавра в области машиностроения в Университете Вандербилта, позже учился в Гарвардской школе бизнеса.

Он покинул Гарвардскую школу бизнеса за девяносто дней до выпуска и устроился на работу в корпорацию «Вестингауз Электрик», в которой стал одним из самых молодых вице-президентов в истории компании. Журнал «Тайм» назвал его одним из 10 лучших лиц страны моложе 30 лет.

Привлекательность рынка или отрасли оценивается при помощи матрицы Бостонской консалтинговой группы. Матрица «рост/доля рынка» или **матрица ВКГ (ВКГ)** разработана **Boston consulting group** в начале 1970-х гг.

СБЕ изображаются в виде окружностей. При этом площадь круга пропорциональна объему продаж. Классическое построение матрицы БКГ представлено на рис. 2.34.

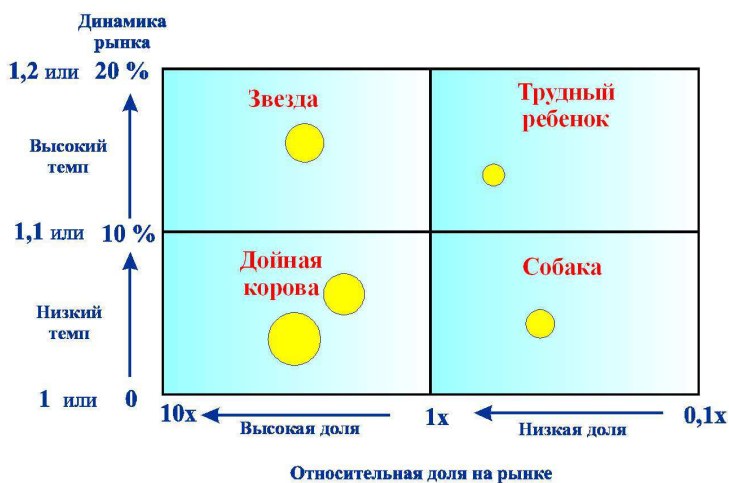


Рис. 2.34. Классическое построение матрицы БКГ

**На горизонтальной оси – относительная доля на рынке**

Первый параметр «внутренний» в этой матрице и откладывается по горизонтальной оси – доля на рынке в сравнении с ведущими конкурентами, рассчитывается как отношение собственного объема продаж к объему продаж сильнейшего конкурента. Обращает на себя внимание обратная (рост справа налево) последовательность значений по горизонтальной оси и разная цена деления в правой и левой части матрицы.

**На вертикальной – темп роста рынка (или динамика рынка)**

Второй «внешний» параметр и откладывается по вертикальной оси – темп роста рынка (или динамика рынка).

Проблема проведения границ (средней линии) между высокими и низкими значениями по осям решается по-разному.

Иногда в качестве границ (средней линии) матрицы используется половина максимального значения. Однако такой подход встречается редко.

Обычно по вертикальной оси к высоким значениям относят темпы роста, превышающие 10% уровень.

Среднюю границу по горизонтальной оси принято проводить на единичном уровне по относительной доле рынка  $D_A = 1$ . При этом происходит разделение лидирующих СБЕ и СБЕ, занимающих на рынке второстепенные позиции. Недостаток такого подхода состоит в том, что в данном случае всегда присутствует один лидер и множество СБЕ с второстепенными позициями.

Поэтому многие эксперты считают, что **границу следует установить на уровне 0,75-0,80**, чтобы в левые ячейки матрицы кроме лидеров попали сильные СБЕ, находящиеся на среднем уровне. Вариант построения матрицы БКГ представлен на рис. 2.35.

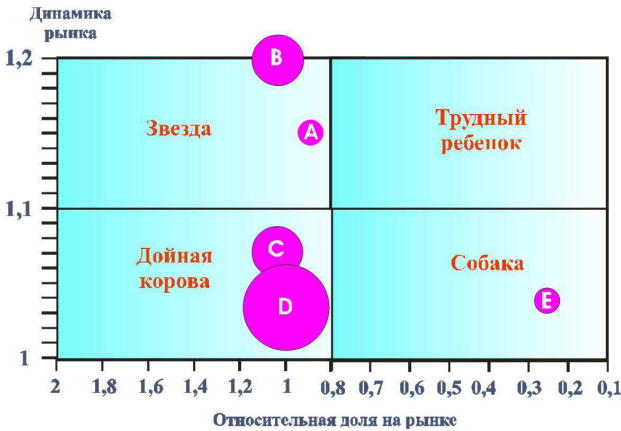


Рис. 2.35. Вариант построения матрицы БКГ

Матрица БКГ широко применима при решении комплексных вопросов распределения ресурсов, однако не позволяет четко определить стратегические цели компании. Сложной задачей является получение точных данных о продажах конкурентов.

Популярной модификацией матрицы является матрица, построенная на основе внутренних данных компании. Например, на основе одной из модификаций матрицы БКГ анализируется структура ассортимента предприятия.

В качестве параметра по вертикальной оси используется темп прироста прибыли. Данный показатель более полно характеризует результаты деятельности фирмы, чем выручка или доход.

По горизонтальной оси откладываются доли прибыли каждого вида деятельности. Среднюю границу по горизонтальной оси проводят либо на половине максимального значения, либо определяют с помощью закона Парето (20:80). Для этого суммируют доли прибыли продуктов, проранжированные (отсортированные) по убыванию. Граница проводится на значении доли продукта, на котором сумма долей превысит 80%.

Для преодоления ограниченности матрицы ВКГ были разработаны расширенные портфельные модели MacKinsey (с 9-ю управляющими политиками), GE и Shell Chemical Company (с 5-ю основными стратегиями).

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющих собой комплексные показатели – *привлекательность рынка и эффективность бизнеса*.

**По вертикальной оси** откладывается **внешний комплексный показатель**, для которого используют такие названия, как *привлекательность рынка или интерес предприятия к сектору рынка*.

**По горизонтальной оси** откладывается **внутренний комплексный показатель**, для которого используют такие названия, как *эффективность бизнеса, преимущество по отношению к конкурентам, конкурентная позиция предприятия*.

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе включенных в их состав факторов. Отбор значимых факторов и их балльную оценку осуществляют эксперты.

Для определения *внешнего комплексного показателя* (привлекательность рынка), отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения *внутреннего комплексного показателя* (уровень конкурентоспособности), отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.

2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.

3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной (или 5-балльной) шкале.

4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.

5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается для СБЕ на соответствующей оси матрицы.

Пример расчета внешнего комплексного показателя для одного объекта матрицы GE по оценкам одного эксперта представлен в табл. 2.15, внутреннего комплексного показателя – в табл. 2.16. Следует обратить внимание, что для нескольких экспертов указывается среднее арифметическое значение оценок для всех экспертов.

*Таблица 2.15*

**Пример расчета внешнего комплексного показателя для одного объекта матрицы GE с использованием 5-балльной шкалы**

Факторы, составляющие ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА	ВЕС Степень значимости	ОЦЕНКА (1–5 баллов)	ЦЕННОСТЬ
1	2	3	4
Общий объем рынка	0,20	4	0,80
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60

Окончание табл. 2.15

1	2	3	4
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
Технологические требования	0,15	4	0,60
Влияние инфляции	0,05	3	0,15
Энергоемкость	0,05	2	0,10
Социальный аспект	-	-	-
Политический аспект	-	-	-
Юридический аспект	-	-	-
Итого	1,00		3,55

Таблица 2.16

**Пример расчета внутреннего комплексного показателя для одного объекта матрицы GE с использованием 5-балльной шкалы**

Факторы, составляющие ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА	ВЕС Степень значимости	ОЦЕНКА (1–5 баллов)	ЦЕН- НОСТЬ
Доля рынка	0,10	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	4	0,40
Репутация марки	0,10	5	0,50
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможности производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	2	0,10
Расходы подразделения	0,15	3	0,45
Поставки материала	0,05	5	0,25
Эффективность научных исследований	0,10	3	0,3
Управленческий аппарат	0,05	4	0,2
Итого	1,00		3,40

Пример построения матрицы GE для компании «X» в случае оценки факторов по 5-балльной шкале представлен на рис. 2.36, а по 10-балльной – на рис. 2.37.

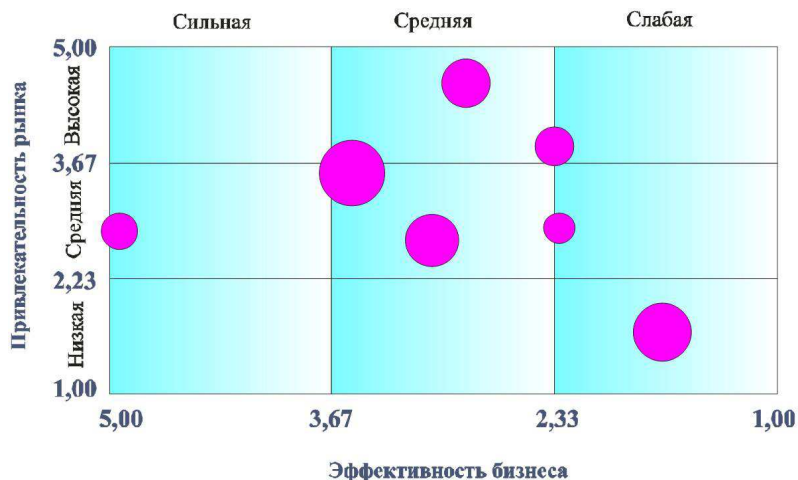


Рис. 2.36. Матрица GE для компании «X» (5-балльная шкала)

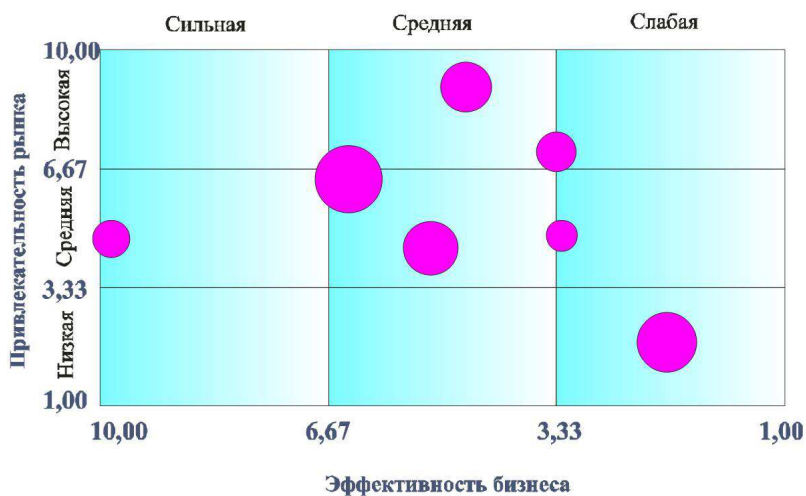


Рис. 2.37. Матрица GE для компании «X» (10-балльная шкала)

Связь каждой стратегической цели с зоной матрицы GE представлена на рис. 2.38.

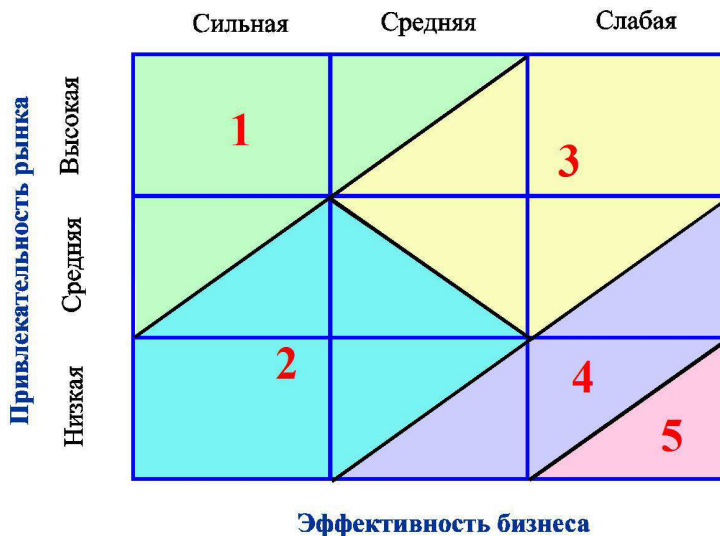


Рис. 2.38. Связь портфельных стратегий с зонами матрицы GE

Соответствие зон матрицы GE стратегиям маркетинга выглядит следующим образом:

*Зона 1. Нарращивание.* Рынок считается привлекательным, конкурентоспособность данного товара высокая (эквивалент «звезд»).

*Зона 2. Удержание.* Конкурентоспособность товара (эквивалент «дойных коров») высокая в отличие от степени привлекательности рынка.

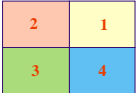



*Зона 3. Нарращивание/удержание/исчерпание.* Стратегия наращивания применяется по отношению к слабым или пассивным конкурентам, если же достичь намеченных финансовых обязательств по развитию товара/рынка проблематично, то следует выбрать стратегию исчерпания (как в случае с «трудными детьми»).

*Зона 4. Исчерпание.* Данная стратегическая цель рекомендуется к применению в случае низких показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности.

*Зона 5. Сворачивание.* Заключается в краткосрочном притоке наличности вследствие прекращения выпуска товара или продажи производства (эквивалент «собак»).

Взаимосвязь зон и стратегических целей самых известных портфельных матриц представлена в табл. 2.17.

**Взаимосвязь зон и стратегических целей самых известных портфельных матриц**

Зоны	Название матрицы и рекомендуемые стратегии
	ВКГ: 1 «Трудные дети» – развитие / ликвидация, 2 «Звезды» – развитие, 3 «Дойные коровы» – сохранение / уборка урожая, 4 «Собаки» – уборка урожая / ликвидация
	MacKinsey: 1 – эксплуатировать, 2 – инвестировать в развитие, 3 – развиваться избирательно, 4 – защищать позиции, 5 – осторожное развитие, 6 – ограниченное расширение или эксплуатация, 7 – сохранять и перенаправлять, 8 – готовиться к отступлению, 9 – выводить с рынка
	GE: 1 – наращивание, 2 – удержание, 3 – наращивание / удержание / исчерпание, 4 – исчерпание, 5 – сворачивание
	ShellChemical Company: 1 – развитие, 2 – защищать позиции, 3 – избирательность, 4 – сохранить и перенаправить, 5 – отступление

**Модель Хофер /Шенделя** (Hofer/Schendel), предложенная в 1987, выделяет 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, функциональный уровень и бизнес-уровень (рис. 12.39). В этой модели для балансировки бизнес-портфеля корпорации Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

Согласно Хоферу и Шенделю, портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах (рис. 2.39).



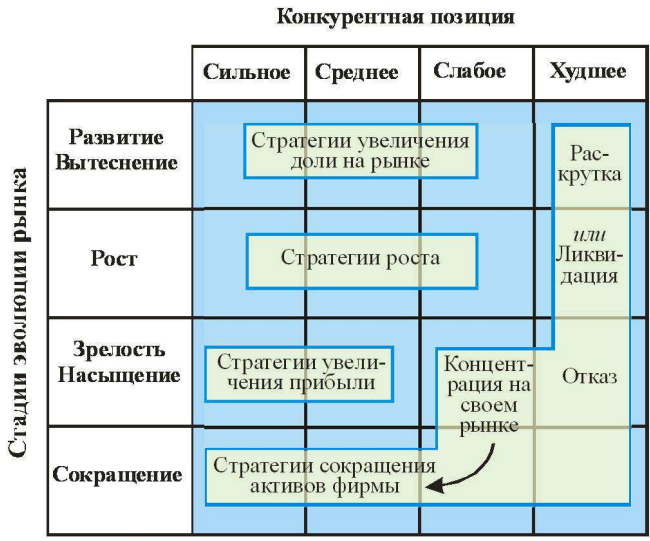


Рис. 2.39. Модель Хофера-Шенделя

Выделяются три основных типа *идеального* портфеля корпоративных стратегий (рис. 2.40):

- портфель роста,
- портфель прибыли,
- сбалансированный портфель

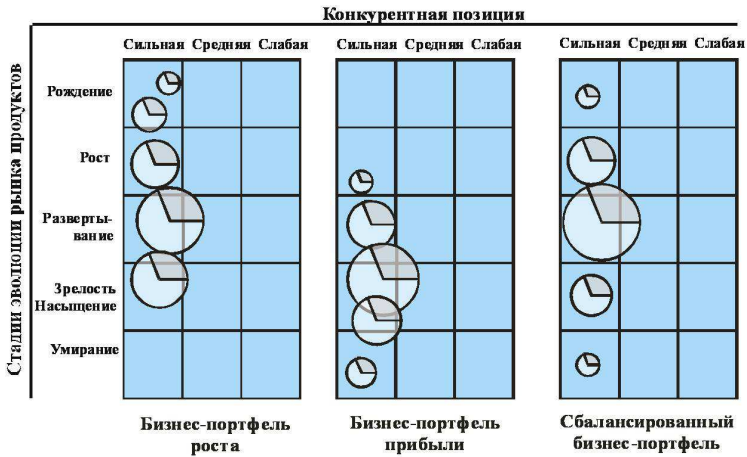


Рис. 2.40. Три типа идеального портфеля

*Портфель прибыли* характеризуется видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

*Портфель роста* характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

*Сбалансированный портфель* характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. *Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка* часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. *Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка* также приводит к дефициту массы прибыли.

3. *Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса* создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. *Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса* требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

### 3.5. Стратегии на функциональном уровне

Стратегии на функциональном уровне включают стратегии сегментирования, позиционирования и маркетинга. Стратегии макро- и микро-сегментирования подробно описаны ранее в части II глава 1 разделы 1.2 и 1.3.

**Стратегии позиционирования.** Используя информацию, полученную с помощью карт восприятия (позиционных карт), компания может не только определить стратегии позиционирования конкурирующих компаний, но и сформировать собственную стратегию позиционирования. Технология построения карт аналогична технологии построения карт стратегических групп, различаются только цель – определение позиции компании относительно позиции конкурентов.

Различают следующие виды стратегий позиционирования:

*Позиционирование по атрибуту.* Компания позиционирует себя по какому-либо атрибуту (например, для наручных женских часов – оригинальный дизайн).

*Позиционирование по преимуществу.* Здесь продукт позиционируется как лидер по какому-то определенному свойству товара (большой срок гарантии).

*Позиционирование по использованию/применению.* Заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей (не только часы, но и необычное украшение к наряду).

*Позиционирование по потребителю.* Заключается в позиционировании продукта как наилучшего для определенной группы потребителей (любители эксклюзивных моделей).

*Позиционирование по категории продукта.* Продукт позиционируется как лидер в определенной товарной категории (лидер в категории часов нестандартных цветов).

*Позиционирование по соотношению цена/качество.* Продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага (умеренные цены за оригинальность идеи, хорошее качество, минимальные партии товара).

Исходя из анализа карты восприятия организация выбирает следующие стратегии в области позиционирования:

- позиционирование как продукт для определенного класса пользователей;
- позиционирование с учетом существующих конкурентов;
- позиционирование на основе ожидаемой выгоды;
- позиционировать себя как предприятие, обладающее конкурентным преимуществом.

Компания может предлагать продукт, идентичный продукту-конкуренту, или дифференцировать его последующим атрибутам:

- по физическим атрибутам;
- по типу обслуживания;
- дифференциация по персоналу;
- по местонахождению;
- дифференциация по имиджу.

Все усилия предприятия должны быть направлены на проведение стратегии позиционирования, которая реализуется через элементы комплекса маркетинга: продукт, цена, распределение и продвижение.

**Стратегии маркетинга** связаны с разработкой комплекса маркетинга, т.е. с формированием такой комбинации маркетинговых средств, которая наилучшим образом обеспечит достижение поставленных целей. Стратегические решения определяются состоянием спроса на выбранном сегменте рынка.

Различают следующие стратегии маркетинга в зависимости от спроса (табл. 2.18):

Таблица 2.18

### Соответствие стратегий маркетинга спросу

Спрос	Стратегии маркетинга
1. Отрицательный спрос	Конверсионный
2. Отсутствующий спрос	Стимулирующий
3. Потенциальный спрос	Развивающийся
4. Падающий спрос	Ремаркетинг
5. Колеблющийся спрос	Синхромаркетинг
6. Полноценный спрос	Поддерживающий
7. Чрезмерный спрос	Демаркетинг
8. Иррациональный спрос	Противодействующий

### 3.6. Стратегии на инструментальном уровне

Стратегии на инструментальном уровне включают стратегии в рамках элементов, составляющих модель комплекса маркетинга, определенную для предприятия. Рассмотрим инструментальные стратегии в рамках модели 4P: товарные, ценообразования, сбытовые и продвижения.

#### **ТОВАРНЫЕ СТРАТЕГИИ.**

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и включает три (у некоторых авторов четыре) стратегических направления (рис. 2.41):

1. Инновацию товара.
2. Вариацию (модификацию) товара.
3. Элиминацию товара.
4. Сохранение.

Разработка товарной стратегии (или стратегии присутствия товара на рынке) базируется на концепции жизненного цикла товара.



Рис. 2.41. Основные товарные стратегии

*Дифференциация товара* представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций, которые делают его отличным от товара конкурентов.

Дифференциация основана на улучшении привлекательности товара за счет его разнообразия.

Концептуально дифференциация – разработка различных вариантов товарного предложения на двух уровнях между:

- 1) конкурентами по однотипным товарам;
- 2) товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты рынка.

Дифференциация может осуществляться по следующим факторам: *дополнительные возможности товара; эффективность использования товара; комфортность; надежность; долговечность; ремонтпригодность; стиль и дизайн товара.*

Стратегии диверсификации представлены в табл. 2.19, элиминации – в табл. 2.20.

**Содержание стратегий диверсификации в зависимости от типов диверсификации**

Типы диверсификации	Характеристика
Горизонтальная диверсификация	Предполагает производство новых товаров, достаточно близких по производственно-техническому, снабженческому и сбытовым условиям производства существующих товаров (возможно использование существующего сырья и материалов, персонала, каналов и связей на рынке)
Вертикальная диверсификация	Предполагает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время
Концентрическая диверсификация	Предполагается производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которую производит фирма в настоящее время

Таблица 2.20

**Содержание стратегий элиминации в зависимости от направлений элиминации**

Направления элиминации	Характеристика
Полная элиминация	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продукт удаляется из ассортиментного ряда, как для новых, так и для существующих клиентов, что вынуждает существующих потребителей переключаться к аналогичным продуктам компании либо к продуктам конкурирующих фирм</li> <li>▪ Продукт продается другой организации вместе с существующими потребителями</li> </ul>
Частичная элиминация	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продукт исключается из ассортиментного ряда для новых потребителей, впервые обратившихся в компанию. В то же время существующие клиенты имеют возможность в дальнейшем осуществлять покупку этого товара</li> <li>▪ Продукт сознательно делается предприятием менее привлекательным для существующих клиентов с целью их переориентации на альтернативный, усовершенствованный продукт</li> </ul>

## СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

*Стратегия ценообразования* – это выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода. Выбор *ценовой стратегии* зависит от целей ценообразования, от жизненного цикла товара, степени новизны товара и других факторов.

Существует несколько подходов к классификации стратегий ценообразования, наиболее интересными являются классификации стратегий ценообразования:

- зарубежных авторов Ф. Котлера и Ж.-Ж. Ламбена
- отечественного автора В.М. Тарасевич.

Эти классификации позволяют рассмотреть одни и те же стратегии ценообразования под разными точками зрения и лучше понять их содержание.

Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер выделяют следующие четыре типа стратегий ценообразования:

*I. Стратегии установления цен на новые товары* (на этапе выведения на рынок).

*II. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры* или продуктовой линии (на родственные товары).

*III. Стратегии корректирования цен* (принимающие во внимание различия потребностей и изменение ситуации на рынке).

*IV. Стратегии инициативы или ответа на изменение цены.*

Рассмотрим более подробно состав каждого типа стратегий ценообразования.

### ***I. Стратегии установления цен на новые товары***

*1.1. Стратегия снятия сливок* (табл. 2.21) – установление высокой первоначальной цены на новый товар, чтобы постепенно получить максимальный доход во всех сегментах рынка, готовых заплатить высокую цену. Товар высоко инновационен, спрос неэластичен по цене, ЖЦТ короткий.

Таблица 2.21

### **Содержание стратегии снятия сливок на разных стадиях жизненного цикла товара**

Фазы ЖЦТ	Введение	Рост	Зрелость	Упадок
Конечная цена	Высокая	Постепенное снижение цены	Приближение цены к приемлемому уровню	Приемлемый уровень или повышение

Цель стратегии – заработать как можно больше на той части покупателей, для которых товар имеет большую ценность (это новаторы – 2,5% потребителей), которые не чувствительны к цене.

Снизить цену товара легче, чем поднять ее. Главные преимущества стратегии:

- осторожная стратегия, позволяет компенсировать высокие начальные затраты на формирование спроса и систему сбыта;
- стратегия дает возможность дальнейшей корректировки цены в зависимости от реакции рынка и конкурентов.

*1.2. Стратегия прочного внедрения (проникновения на рынок) – установление низкой начальной цены с целью привлечения внимания большего количества покупателей и завоевания большей доли рынка (табл. 2.22).*

Таблица 2.22

**Содержание прочного внедрения на разных стадиях жизненного цикла товара**

Фазы ЖЦТ	Введение	Рост	Зрелость	Упадок
Конечная цена	Низкая	Постепенное повышение	Высокая (неценовая конкуренция)	Высокие цены (низкая чувствительность к цене)

Спрос эластичен по цене, возможно быстрое появление конкурентов, сегмент дорогих товаров уже удовлетворен.

Более рискованная стратегия (поднимать цены сложнее), которая по силам только крупным компаниям – при производстве массового товара затраты на единицу продукции быстро снижаются (согласно концепции «кривой опыта»). Повышение цены не должно быть значительным.

***II. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры (продуктовой линии)***

*2.1. Установление цен в рамках товарного ассортимента – установление ценовых интервалов между товарами, входящими в ассортиментную группу:*

*Премияльное ценообразование* на улучшенную модель товара при наличии разных версий одного товара (улучшенная, базовая или стандартная модель). Потребители базовой модели очень чувствительны к цене, улучшенной – не чувствительны, одновременное использование эффекта масштаба и неоднородности спроса, одновременный охват двух сегментов потребителей.



Используется в сфере услуг, на рынке товаров длительного пользования (например авиакомпании). Бизнесмены ценят гибкое расписание полетов и не чувствительны к цене, туристы – чувствительны, поэтому планируют поездки заранее. Авиакомпании устанавливают высокие цены на билеты и предоставляют значительные скидки тем, кто бронирует места задолго до даты вылета.

*Имиджевое ценообразование* (разновидность премиального) Акцент на имиджевое позиционирование и на восприятие товара покупателями, отсутствие реальных различий товаров. Прибыль полученная от продажи дорогой версии товара, компенсирует пониженную цену на более простой товар.

2.2. *Установление цен на дополняющие товары* – установление цен на дополняющие изделия или вспомогательные принадлежности, продаваемые вместе с основными изделиями:

*Увязывание цен* (товары не являются заменителями, т.е. дополняют друг друга, предлагается не просто товар, а комплексное решение).

2.3. *Установление цен на обязательные принадлежности*, которые подлежат использованию вместе с основными изделиями.

2.4. *Установление цен на побочные продукты производства* с целью избавиться от них позволяет снизить цены на основной продукт.

2.5. *Установление цен на товарные наборы* (комплекты), продаваемые вместе как одно целое.

**III. Стратегии корректирования цен** (принимающие во внимание различия потребностей и изменение ситуации на рынке)

3.1. *Установление цен со скидками и зачетами* – для поощрения ответной реакции потребителей.

3.2. *Установление дискриминационных цен* – корректирование цен с поправкой на различия в характеристиках потребителей, товаров, новая дискриминация с учетом групп потребителей, вариантов товара, с учетом имиджа, с учетом местонахождения, с учетом времени).

3.3. *Установление цен с учетом психологии покупателя* – с целью психологического воздействия на покупателя.

3.4. *Установление цен для стимулирования сбыта* – временное снижение цен для краткосрочного повышения сбыта.

3.5. *Установление цен, ориентированных на потребительскую ценность*, – с целью предложить потребителям разумное сочетание качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене.

3.6. *Установление цен по географическому принципу*

3.7. *Установление цен, ориентированных на международные рынки.*

Филипп Котлер предлагает 9 стратегий в координатах «цена-качество» (рис. 2.42).

Качество	Цена		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных цен	2. Стратегия высокой цены	3. Стратегия супер-цены
Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия средней цены	6. Стратегия хорошей цены
Низкое	7. Стратегия завышенной цены	8. Стратегия ложной экономии	8. Стратегия экономии

Рис. 2.42. Девять стратегий в координатах «цена-качество» по Ф. Котлеру

#### **IV. Стратегии инициативы или ответа на изменение цены**

4.1. *Инициативное повышение* (перегрузка производственных мощностей, инфляция издержек, попытка увеличить прибыль фирмы) или снижение цен (недогрузка производственных мощностей, сокращение доли рынка, попытка получить доминирующее положение на рынке).

4.2. *С учетом реакции потребителей на изменение цен.*

4.3. *С учетом реакции конкурентов на изменение цен.*

4.4. *Ценовая война* – агрессивное снижение цен в условиях снижения спроса и избыточного предложения.

В.А. Тарасевич предлагает классификацию стратегий ценообразования, в которой 9 типов.

**1. Стратегия высоких цен** – цена устанавливается выше, чем на самом деле, по мнению покупателей, должен стоить этот товар.

*Премиальное ценообразование* определяет уровень цен на долгое время.

*Стратегия снятия сливок* используется на стадии внедрения новинки.

**2. Стратегия низких цен** – установление цены товара ниже той, которую товар заслуживает. Цель – получение долгосрочной прибыли.

*Стратегия низких цен* на длительное время на товары невысокого качества.

*Проникновение на рынок* используется на стадии внедрения новинки.

**3. Стратегия средних цен** – установление цен на уровне, соответствующем воспринимаемой покупателями ценности товара.

**4. Стратегия «целевых» цен (целевой прибыли)** – целевой величиной является заданная сумма прибыли или планируемый процент прибыли на вложенный капитал.

**5. Стратегия неизменных цен** – фирма стремится как можно дольше не изменять цены на свои товары (уменьшается вес упаковки, изменяется состав товара и т.д.).

**6. Стратегия гибких цен** – для рынков, где устанавливаются индивидуальные сделки (ювелирные, антикварные изделия, товары промышленного назначения, лизинговый рынок)

**7. Стратегия льготных цен (убыточного лидера)** – в розничной торговле для привлечения покупателей устанавливаются цены на наиболее ходовой товар ниже нормальной цены и даже ниже себестоимости. Не рекомендуется использовать долгое время.

Цель торгового предприятия – привлечь покупателей и повысить продажи других товаров.

Цель производителя – повысить интерес покупателей ко всей ассортиментной группе.

#### **8. Стратегии цен, ориентированных на условия конкуренции**

**Стратегия ценового лидерства** – доминирующая фирма на рынке диктует устойчивые рыночные цены, *барометрические ценовые лидеры* – за изменениями цен которой следуют другие производители.

*Стратегия следования за ценовым лидером.*

**Ценовая война** – агрессивное снижение цен при снижении спроса и избыточном предложении (ведет к уменьшению прибыльности).

**Стратегия упреждающих цен** используется олигополистами для создания барьеров входа.

**Стратегия цен на товары, взаимосвязанных с точки зрения спроса** для взаимозаменяемых товаров (дорогой, средний, дешевый костюм).

Стратегия цен на товары, взаимосвязанных с точки зрения затрат (основной товар и побочный продукт).

*Стратегия дробных цен.*

*Стратегии цен, учитывающих географический фактор.*

**Ценовые линии** – установление одной цены для нескольких моделей, либо определение четкого диапазона цен (8 – низкая, 12 – средняя, 20 – высокая), в этом случае цены указывают на различия в моделях.

#### **9. Стратегии цен внутри жизненного цикла**

1. *Постепенное снижение высокой цены.*

2. *Постепенное повышение низкой цены.*

3. **Снижение текущей цены** с целью «сбить» цену конкурентов, снижение продолжается до тех пор, пока структура цены позволяет это делать, затем – повышение.

4. **Сильное снижение текущей цены** с целью «подстегнуть» покупателя к покупке, затем – повышение цены.

*Смешанные стратегии.*

## СБЫТОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Существуют три основных стратегии охвата рынка:

1. *Интенсивный сбыт.*
2. *Селективный сбыт.*
3. *Эксклюзивный сбыт.*

Характеристика 3 стратегий сбыта представлена в табл. 2.23.

Таблица 2.23

### Характеристика сбытовых стратегий

Стратегия	Число посредников	Объем продаж	Характер товара	Особые условия
Интенсивный сбыт	Любое (очень много)	Очень большой	Массовый	Нет
Селективный сбыт	Несколько (ограниченный отбор)	Большой	Требующий после-продажного обслуживания	Контроль продажи и подготовки персонала
Эксклюзивный сбыт	Один	Небольшой	Уникальный, мало-серийный	Широкий спектр услуг

Стратегия *интенсивного сбыта* применяется в отношении:

- товаров повседневного спроса
- наиболее распространенных видов сырья
- для нетрудоемких услуг.

*Преимущества:*

– позволяет максимально представить товар в продаже и получить большую долю рынка, благодаря тому, что покупатели замечают торговую марку.

*Недостатки:*

– выручка от реализации, полученная от разных розничных торговцев, неодинакова, а стоимость контакта остается единой для всех посредников;

– фирма рискует утратить контроль над своей маркетинговой стратегией (снижение цен, плохое обслуживание потребителей, отсутствие сотрудничества);

– недостаточный контроль над торговой сетью, сложно поддерживать имидж торговой марки и точное позиционирование на рынке.

Стратегия *селективного сбыта* применяется в отношении:

– товаров предварительного выбора, которые потребители покупают нечасто, сравнивая различия цен и другие характеристики изделий;

– товаров, требующих послепродажного обслуживания, предполагающего длительное и дорогостоящее обучение дилеров.

*Преимущества:*

– для производителей с широким ассортиментом, что обусловлено необходимостью предоставить покупателю выбор;

– позволяет производителю расширить присутствие на рынке при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при интенсивном сбыте.

*Недостатки:*

– недостаточный охват рынка;

– короткий непрямой канал.

**Эксклюзивный сбыт.** Производитель доверяет дистрибуцию своего товара на определенной географической территории всего одному розничному торговцу или дилеру. Эксклюзивный дилер принимает условие не торговать никакой конкурирующей продукцией той же товарной категории.

Стратегия применяется в отношении:

– высококачественных товаров и услуг;

– новых легковых автомобилей;

– некоторых крупных электробытовых приборов;

– отдельных моделей женской и мужской одежды.

*Преимущества:*

– позволяет установить контроль над деятельностью продавцов и уровнем предоставляемого ими обслуживания;

– агрессивный профессиональный сбыт;

– позитивное воздействие на имидж товара, что позволяет установить более высокие наценки;

– тесные партнерские отношения между участниками канала.

*Недостатки:*

– недостаточный охват рынка,

– короткий непрямой канал.

## **СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ**

**Стратегия вталкивания** или **PRODUCT OUT** или «**PUSH**» («от себя», «толкай») – стратегия проталкивания товара на рынок ориентирована на посредников, которым производитель пытается «толкнуть» товар, перекладывая на них основные проблемы дальнейшего продвижения товара до конечных потребителей.

**Стратегия втягивания** или **Marketing IN** или **PULL** («на себя», «тяни») – производитель концентрирует свои коммуникационные усилия на конечных потребителях, формируя и поддерживая спрос на свою продукцию не среди посредников, а среди потенциальных потребителей.

Третья возможность – комбинированная стратегия.

*Общая стратегия продвижения* определяет набор видов деятельности в комплексе продвижения и их интенсивность.

Рассмотрим их более подробно.

**Стратегия вталкивания** или **PRODUCT OUT** или **«PUSH»**.

*Основная направленность* – оптовые и розничные торговцы.

*Цель* – налаживание добровольной кооперации.

*Маркетинговые инструменты* – личная продажа, стимулирование посредников и персональные контакты.

*Стимулы (мероприятия)* – предложение привлекательных условий торговли, обеспечивающих повышенную прибыль, оптовые скидки, помощь в проведении местной или внутримагазинной рекламы, выделение средств на мероприятия по стимулированию сбыта, раздачу образцов, проведение презентаций в магазинах и т.д.

*Преимущества* – затраты на продвижение пропорциональны объему продаж (доминируют мероприятия стимулирования сбыта)

*Опасность* – стратегия лишает производителя встречных прав и ставит ее в зависимость от посредника, который фактически контролирует доступ к рынку.

**Стратегия втягивания** или **Marketing IN** или **PULL**

*Основная направленность* – потенциальные и конечные потребители.

*Цель* – формирование стабильного спроса и лояльности потребителей к торговой марке (потребители будут требовать от посредников наличия товара), формирование марочного капитала.

*Маркетинговые инструменты* – классическая реклама в СМИ, стимулирование конечных потребителей и прямой маркетинг, направленный на завоевание предпочтений конечных потребителей.

*Стимулы (мероприятия)* – телевизионная и наружная реклама в СМИ, POS-материалы.

*Преимущество* – побуждение торговых посредников к заказу и сбыту популярного товара, нейтрализация рыночной силы посредников, способных заблокировать доступ к рынку

*Опасность* – требуются большие финансовые ресурсы, постоянные накладные расходы на рекламу в СМИ следует рассматривать как долгосрочные инвестиции.

## Выводы

– Совокупность разрабатываемых стратегий предприятия представляет собой систему стратегий. Существует два подхода к структуризации этой системы, которые основаны на различных трактовках содержания маркетинговых стратегий и стратегий бизнеса. В рамках первого подхода все стратегии бизнеса считаются маркетинговыми, а сама система стратегий включает три уровня – корпоративный, функцио-

нальный и инструментальный. При втором подходе стратегии бизнеса и стратегии маркетинга разделены на две части, но отсутствуют конкурентные и портфельные стратегии.

– Для разработки корпоративной стратегии предприятия необходимо определиться с основным направлением дальнейших действий компании (наступательное, оборонительное или уход) и разработать конкурентную стратегию, стратегии роста и портфельные стратегии.

– Конкурентная стратегия разрабатывается на длительный срок, в рамках этой стратегии ставка делается либо на внутреннее или внешнее конкурентное преимущество. Прослеживается тесная взаимосвязь между конкурентными стратегиями и типами конкурентного поведения компаний.

– Стратегии роста необходимы для создания конкурентного преимущества. Каждая компания должна проработать совокупность стратегий роста, среди которых должны быть как высоко эффективные, но рискованные, так и с низкой эффективностью, но дающие стабильный и ровный рост. После чего для разработки путей достижения целей применяется GAP-анализ.

– Для распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия необходима разработка портфельных стратегий. Выбираются портфельные стратегии на основе портфельных матриц. Для каждой стратегической бизнес-единицы определяется своя стратегия, но вместе они должны обеспечить процветание компании и в долгосрочной перспективе.

– Стратегии на функциональном уровне позволяют предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

– Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы эффективного использования элементов, составляющих комплекс маркетинга предприятия.

### **Вопросы к обсуждению**

1. Сущность понятий «политика», «стратегия» и «программа» («план»).
2. Два подхода к классификации стратегий (трехуровневая и двухуровневая).
3. Стратегии предприятия на корпоративном уровне: стратегии роста, конкурентные стратегии и портфельные.
4. Сущность портфельного анализа.
5. Технология построения матрицы ВКГ.
6. Классический вариант построения матрицы ВКГ и ее вариации.
7. Матрица GE – дальнейшее развитие матрицы ВКГ.
8. Эволюция портфельного анализа.
9. Модель Хофера-Шенделя.

10. Взаимосвязь зон матриц BKG, GE, MacKinsey, ShellChemical Company, Хофера-Шенделя с стратегическими целями предприятия.
11. Кривая опыта.
  12. Стратегии роста по матрице И. Ансоффа и GAP-анализ.
  13. Три и пять базовых конкурентных стратегий.
  14. Конкурентные стратегии в зависимости от размеров компании (лидеры, претенденты на лидера, последователи и обитатели ниши).
  15. Конкурентные стратегии от размеров компании (виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты и звериная классификация Харальда Фризевинкеля).
  16. Стратегии предприятия на функциональном уровне: стратегии сегментирования рынка, стратегии позиционирования и разработка комплекса маркетинга.
  17. Содержание товарных стратегий.
  18. Содержание сбытовых стратегий.
  19. Сущность коммуникационных стратегий или общих стратегий продвижения и их влияние на структуру продвижения.
  20. Существующие классификации стратегий ценообразования.

### **Комплекс заданий для самостоятельной работы**

#### **Кейс-стади 1. Идентификация реализуемых стратегий роста сетевой компании «Империя мебели»**

На основе информации о компании, представленной ниже, идентифицировать стратегии роста. В рамках выполнения кейс-стади необходимо последовательно выполнить следующие действия:

1. Изучить предложенную информацию о компании
2. Выделить существующие и планируемые единицы бизнес-портфеля компании
3. Используя модель развития «товар–рынок» И. Ансоффа, классифицировать стратегии развития, используемые компанией.
4. Лаконичные формулировки действий компании оформить в виде матрицы – внести их в табл. 1.

*Таблица 1*

#### **Матрица Игоря Ансоффа для идентификаций стратегий роста**

	Тип товара .....	Тип товара .....
Тип рынка .....	Группа стратегий 1	Группа стратегий 2
Тип рынка .....	Группа стратегий 3	Группа стратегий 4



*Исходная информация о компании.* «Империя мебели» – преуспевающая компания, которая стремится занять лидирующее положение на рынке мебели Дальневосточного региона посредством расширения торговой сети и предложения потребителям ассортимента, наиболее отвечающего их ожиданиям. Именно так сформулирована ее маркетинговая цель.

Компания успешно развивается, расширяя розничную сеть (59 мебельных магазинов по Дальнему Востоку) и объединенное мебельное производство «ДОМ», работая с лучшими мебельными производителями (всего 160 поставщиков по России и более 40 – за рубежом).

В компании трудятся более 1500 сотрудников. Главное правило компании: мебель должна быть разнообразной, качество – высоким, а цены – доступными для покупателей со средним достатком<sup>1</sup>.

История развития региональной успешной компании особенно интересна, т.к. она позволяет проследить реализуемые стратегии развития компании, которые позволили ей добиться успеха на достаточно высококонкурентном рынке Приморского края, а теперь и всего Дальнего Востока.

В настоящее время компания представлена торговыми брендами «Империя мебели», «Азбука мебели», «Народные кухни» и производственным объединением «ДОМ», управление которыми осуществляет управляющая компания. Далее представлена статья Александры Даниловой, опубликованная в 2012 году в журнале «Мебельный бизнес»<sup>2</sup>.

*Данилова А. «Империя мебели» 20 лет спустя.*

Пройдя двадцатилетний путь, владивостокская сеть стала одним из крупнейших сетевых игроков в своём регионе.

В начале ноября приморской розничной компании «Империя мебели» исполнилось 20 лет. Событие отмечалось на широкую ногу. Сначала, в рамках корпоративного слёта, коллектив «Империи» подвёл общие итоги 20-летия, а на следующий день компания принимала партнёров-поставщиков, которые съехались во Владивосток из самых разных российских городов.

«Империя мебели» – одна из крупнейших сетей Дальнего Востока. В активе компании – 54 мебельных магазина. Торговые площадки работают в Приморском и Хабаровском краях, Амурской и Сахалинской областях, а недавно компания вышла на мебельный рынок республики Саха.

Сегодня «Империя мебели» развивает три розничных формата – мебельные магазины «Империя мебели» и «Азбука мебели», а также сеть специализированных студий «Народные кухни». По двум последним торговым маркам компания запустила франчайзинговый проект.

<sup>1</sup> Империя мебели: управляющая компания [Электронный ресурс] : официальный сайт. – электрон. дан. – Владивосток, 2015. – Режим доступа : <http://impermebel.ru>

<sup>2</sup> Данилова А. Империя мебели: 20 лет спустя // Мебельный бизнес. – 2012. – № 9 (114). [Электронный ресурс]: официальный сайт. – электрон. дан. – М., 2012. – Режим доступа: <http://www.promebel.com/ru/headings/?articleID=10960>

– Мы поэтапно меняем тактику поведения на рынке, – рассказывает коммерческий директор «Империи мебели» Игорь Чубов. – Стадии экстенсивного роста сменяются периодами интенсивного развития. Так, до 2010 года мы активно прирастали территориями, затем на некоторое время приостановили экспансию, занялись отладкой операционных процессов и сервиса. Именно тогда, например, открыли центр обучения персонала. Хорошо подготовившись к дальнейшему рывку, в 2011–2012 годах запустили ещё 16 торговых точек по Дальнему Востоку.

Открывая новые магазины, компания не обходит своим вниманием действующие площадки.

– Хочу сказать, что на Дальнем Востоке выстраивается та же модель потребления, что и в других российских регионах. Если на заре рыночных отношений торговля шла буквально с колёс и не нужно было иметь крупноформатных торговых точек, то сейчас на первый план у покупателей выходит экономия времени. Люди идут туда, где могут найти большой ассортимент. Мы учитываем эту тенденцию. Проследив историю развития нашей компании, вы увидите, что на смену маленьким магазинам районного типа приходят большие площадки. Недавно мы открыли флагманский магазин «Азбука мебели» площадью 5 тысяч «квадратов» в Уссурийске. На достигнутом останавливаться не собираемся, подумываем об открытии десятилетия в Владивостоке.

За последние несколько лет компания серьёзно откорректировала свою ассортиментную политику, частично отказавшись сотрудничать с местными производителями мягкой и корпусной мебели.

– Нам удалось договориться с федеральными производителями об объёмах и ценах. Сейчас мы активно взаимодействуем с пулом калининградских производителей, фабриками «Алмаз» и «ТриЯ». Недавно начали наращивать объёмы с «Уфамебелью». В принципе, готовы рассматривать предложения и других адекватных поставщиков.

Отмечу, что к числу важнейших критериев выбора поставщика «Империи» мы относим цену и качество продукции, условия и сервис, то есть надёжность и стабильность поставок. Важным фактором является и лояльность компаний-производителей, обеспечивающая добрые отношения между поставщиком и покупателем.

По своим торговым маркам компания запустила франчайзинговый проект. Многократно опробованная концепция открытия и успешного функционирования розничного магазина под известной торговой маркой основана на принципах франчайзинга. В данном случае компания «Империя мебели» – франчайзор (правообладатель) передает другому лицу или компании (пользователю) – франчайзи целостную бизнес-систему («бизнес-формат»), включающую в себя торговую марку, дизайн, стандарты компании, методы управления, маркетинговую политику, обучение персонала и т.д.

Общемировая статистика и более чем весомый (с 1992 года) опыт нашей компании, свидетельствуют о том, что коммерческий риск при открытии предприятия на основе франчайзинга уменьшается 4–5 раз по сравнению с «обычным» не франшизным предприятием.

У компании есть виртуальный мебельный магазин, на страницах которого заявляется, что «Азбука мебели» – это федеральная сеть

мебельных супермаркетов, предлагающая огромный выбор мебели для вашего дома по демократичным ценам<sup>1</sup>.

Остальную информацию о деятельности компании предлагается студентам собрать самостоятельно, используя ресурсы Интернет.

### **Кейс-стади 2. Проведение портфельного анализа для предприятия**

*Исходная информация.* Рассматриваемый мяскокомбинат является одним из лидеров мясоперерабатывающей промышленности региона, не имея себе равных по темпам модернизации производственной базы и эффективности капиталовложений. Данные для проведения портфельного анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

#### **Данные для проведения портфельного анализа и форма для заполнения**

СБЕ	Расшифровка СБЕ	Объем продаж за год, млн руб.	Продажи трех сильнейших конкурентов, млн руб.	Кол-во конкурентов	Относительная доля, %	Динамика продаж товарной группы в отрасли региона, %	Динамика рынка
А	Колбасы	4200	4015/990/860	5		3	
В	Копчености	2150	4300/3000/2200	3		1	
С	Полуфабрикаты	1900	1850/800/450	9		7	
Д	Паштеты	560	2150/2000/1500	12		3	
Е	Сосиски и сардельки	1730	1730/1730/1600	9		19	
Ф	Продукты в желе	495	825/800/750	7		15	

<sup>1</sup> Азбука мебели [Электронный ресурс] : официальный сайт виртуального магазина. – электрон. дан. – Владивосток, 2015. – Режим <http://azbykamebeli.ru>

В рамках выполнения кейс-стади необходимо последовательно выполнить следующие действия:

1. Произвести необходимые расчеты, результаты внести в столбцы 6 и 8 табл. 2.

2. Построить вариацию матрицы ВКГ (нарисовать).

3. Определить портфельные стратегии, позволяющие создать сбалансированный портфель продукции.

Портфельная матрица рисуется согласно обязательным требованиям, предъявляемым к матрицам:

– подписываются оси, на которых обозначаются граничные значения, средняя линия и цена деления;

– каждый объект имеет буквенное обозначение, определенный диаметр и координаты, обозначенные на вертикальной и горизонтальной осях матрицы

### **Тест (Закрытые одновариантные вопросы, ключ – прил. А)**

*1. Совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления функционирования бизнеса, которые должны укрепить положение компании на рынке и обеспечить достижение глобальных целей*

A. стратегия

B. миссия

C. цели

D. задачи.

*2. Описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии*

A. стратегия

B. миссия

C. цели

D. задачи.

*3. Конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности*

A. стратегия

B. миссия

C. цели

D. задачи.

*4. Совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.*

A. стратегия

B. миссия

- C. цели
- D. задачи.

5. Инструмент исследования природы конкурентной борьбы, дающий ее общую картину в отрасли и позволяющий определить стратегические намерения конкурентов

- A. карты позиционирования (восприятия)
- B. карты стратегических групп
- C. SWOT-анализ.

6. Средство получения представления о стратегической ситуации компании, включающее анализ внутренних и внешних факторов, который не только определяет уровень привлекательности ситуации компании, но и указывает на необходимость определенных стратегических действий

- A. карты позиционирования (восприятия)
- B. карты стратегических групп
- C. SWOT-анализ.

7. Вид анализа, который позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес-единиц

- A. портфельный анализ
- B. ситуационный анализ
- C. конкурентный и отраслевой анализ.

8. Вид анализа, который касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения):

- A. портфельный анализ
- B. ситуационный анализ
- C. конкурентный и отраслевой анализ.

9. Укажите вид анализа, который используется для анализа внешней ситуации (макроокружения)

- A. портфельный анализ
- B. ситуационный анализ
- C. конкурентный и отраслевой анализ.

## Часть III. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА

---

Первым решением в области операционного маркетинга является выбор модели комплекса маркетинга, от составляющих элементов которой зависит содержание формируемых политик. Каждая из инструментальных политик компании трактуется как обязательная к исполнению совокупность решений, принимаемых в определенной последовательности. Эффективность операционного маркетинга напрямую зависит от оптимальности системы управления маркетингом компании, в том числе от его организационно-управленческой структуры маркетинговой службы и инструментов контроля и реализации.

*План части 3.* В этой части будут рассмотрены следующие вопросы:

- Управление маркетингом на инструментальном уровне и развитие моделей комплекса маркетинга для реального и виртуального рынков.
- Совокупность решений в рамках товарной, сбытовой политик, политики ценообразования и продвижения.
- Организационно-управленческие структуры маркетинговых служб, исполнение и контроль.

### Глава 1. СОВОКУПНОСТЬ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ ПОЛИТИК, СОСТАВЛЯЮЩИХ МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 1.1. Развитие моделей комплекса маркетинга для реального и виртуального рынков

Каждое предприятие сегодня функционирует в реальном и виртуальном мире. Для организации эффективной деятельности предприятию необходимо определиться с моделью комплекса маркетинга, оптимизировать его составляющие.

Комплекс маркетинга – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

В комплекс маркетинга обычно включают следующие элементы: продукт, цена, доведение продукта до потребителя, физическое продвижение продукта. Эта самая первая модель комплекса маркетинга «4P». Популярные модели комплекса маркетинга для реального рынка представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

### Хронология создания классических моделей комплекса маркетинга

Название модели	Элементы комплекса	Год и автор
Комплекс маркетинга 4P	<b>Product</b> – продукт <b>Price</b> – цена <b>Place</b> – место <b>Promotions</b> – продвижение	1960 Дж. МакКарти (работа «Basic Marketing»)
Комплекс маркетинга услуг 7P	<b>4P</b> <b>People</b> – человек (персонал) <b>Process</b> – все процедуры, механизмы, виды деятельности, необходимые для оказания услуги <b>Physical evidence</b> – физическое доказательство осуществления услуги (материальные свидетельства)	1981 Б. Бумс М. Битнер
Комплекс маркетинга (метод интроспекции) 4C	<b>Consumer want and needs</b> – потребности и нужды потребителя <b>Cost to satisfy</b> – расходы потребителя <b>Convenience to buy</b> – удобство приобретения продукта <b>Communication are the catechism</b> – коммуникации	1990 Б. Лайтерборн ориентация на B2C рынок

Но при работе компании на реальном и виртуальном рынках возникает множество спорных вопросов. Например, при разработке сайта ставится вопрос, к какому из четырех или семи «P» его отнести. Сайт компании может выполнять как функцию продвижения, продвигая бренд, так и функцию распределения, продавая продукцию или услугу через виртуальный магазин.

В связи с данными особенностями электронного рынка ученые всего мира начали адаптировать традиционные маркетинговые модели для

Internet-бизнеса или создавать новые, более эффективные для виртуальной среды (табл. 3.2).

Таблица 3.2

### Хронология создания моделей internet-маркетинга

Название модели	Элементы комплекса	Год и автор
Комплекс веб-маркетинга (The Web-Marketing Mix WMM model) 4S	<i>Scope</i> – масштаб или сфера деятельности <i>Site</i> – сайт <i>Synergy</i> – синергия <i>System</i> – система	2002 Э. Константи-нидес ориентация на B2C рынок
Комплекс электронного маркетинга (The E-Marketing Mix) 4Ps+(2P+2C+2S)	<i>4Ps</i> – Product, Price, Place, Promotions <i>Personalization</i> – персонализация <i>Privacy</i> – конфиденциальность <i>Community</i> – сообщество <i>Customer Service</i> – сервис потребителя <i>Site Design</i> – дизайн сайта <i>Security</i> – безопасность	2002 К. Кэльянам, Ш. Макинтайр ориентация на B2B рынок
Комплекс электронного маркетинга (взаимосвязь функций) 2P+2C+3S	<i>Personalization</i> – персонализация <i>Privacy</i> – конфиденциальность <i>Community</i> – сообщество <i>Customer Service</i> – сервис потребителя <i>Site</i> – сайт <i>Security</i> – безопасность <i>Sales Promotion</i> – стимулирование сбыта	2004 О. Отлакан
Комплекс элементов эффективного веб-сайта 6С	<i>Capture</i> – доступность <i>Content</i> – текст <i>Community</i> – сообщество <i>Commerce</i> – электронная коммерция <i>Customer orientation</i> – ориентация на покупателя <i>Credibility</i> – благоприятный имидж	Дж. Бин, 2003 год



С 2002 года были созданы модели, специально созданные для Internet-рынка:

- 4S
- 4Ps+(2P+2C+2S)
- 2P+2C+3S
- 6C

Этапы развития подходов к моделям комплекса маркетинга представлены на рис. 3.1. По Э. Константиридису эволюция инструментального состава комплекс-маркетинга в условиях рынка электронной торговли расширяет базовый набор управляемых факторов влияния на поведение потребителей.

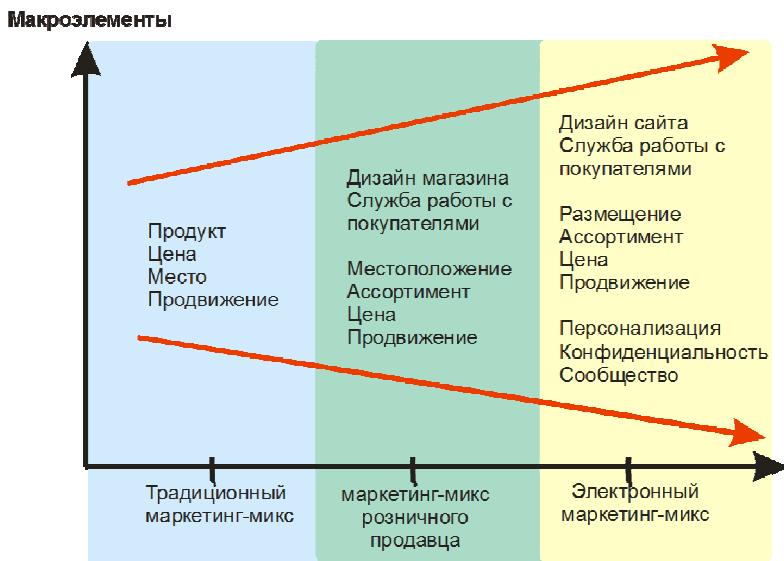


Рис. 3.1. Развитие модели маркетинг-микс по Э. Константиридису 2002 г.

Во всех комплексах электронного маркетинга можно выделить следующие группы факторов.

Группа – «Сайт», которая встречается во всех моделях (Site, Site Design) включает факторы, обусловленные в большей степени техническим исполнением Интернет-сайта магазина, его содержанием и нюансами организации контента, а также маркетинговыми технологиями продвижения сайта в сети Интернет.

Принципы информационного наполнения (контента) Интернет-сайта определяются, как правило, при его создании с учетом основных целей его функционирования и ориентации на определенный сегмент потребителей.

Для потребителя важны форма подачи информации и ее структура, а также удобство навигации по Интернет-сайту (usability).

Помимо информационного наполнения, для привлечения и удержания потребителя, посетившего Интернет-сайт, важное значение имеет общий вид сайта, его привлекательность или привычность, расположенная на нем графика и анимация (в том числе, качество видео и фотографий товара и т.п.).

Немаловажен функционал Интернет-сайта, технические средства навигации, системы обратной связи и взаимодействие с существующими сервисами по современным технологиям.

Вторая группа – «Ценовой механизм» – включает факторы, связанные с установлением цены на предлагаемые товары.

Третья группа – «Обслуживание» – включает преимущественно организационные факторы, обуславливающие не только экономию времени, но и снижение накладных издержек для покупателя. Данные факторы являются наиболее важными с точки зрения удержания покупателя и формирования его приверженности, следовательно, требуют значительных маркетинговых усилий.

Четвертая группа – «Консультирование» – включает как технические, так и социально-психологические факторы удовлетворения потребностей потребителя в процессе обеспечения жизненного цикла товара.

Пятая группа – «Безопасность» – важнейшая группа факторов на рынке электронной торговли, включает как технико-технологические, так и институциональные факторы обеспечения безопасности процесса покупки и других трансакций.

Сегодня потребители все более озабочены судьбой информации, касающейся их лично и их близких, поэтому многие компании при сборе такой информации используют так называемые «заявления о приватности». В подобных заявлениях потребителям поясняется, информация какого типа собирается, и как она будет использоваться.

Шестая группа – «Социальное взаимодействие и стимулирование повторных продаж» – объединяет факторы активного, пассивного и латентного маркетинга стимулирования повторных продаж, а также социальную сетевую активность, которые, в целом, управляют «петлей лояльности» и спиралью принятия решения.

## 1.2. Сущность товарной политики

Товарная политика – это совокупность решений и правил поведения, принимаемых заранее на определенный период времени для достижения некоторых общих задач:

– в области определения базовой концепции (модели) товара, влияющей на формы представления товара, его характеристики и преимущества,

- в области рыночной атрибутики товара (политики дизайна и упаковки),
- в области управления жизненным циклом товара,
- в области управления ассортиментной политикой,
- в области разработки новых товаров.

Совокупность решений представлена на рис. 3.2.

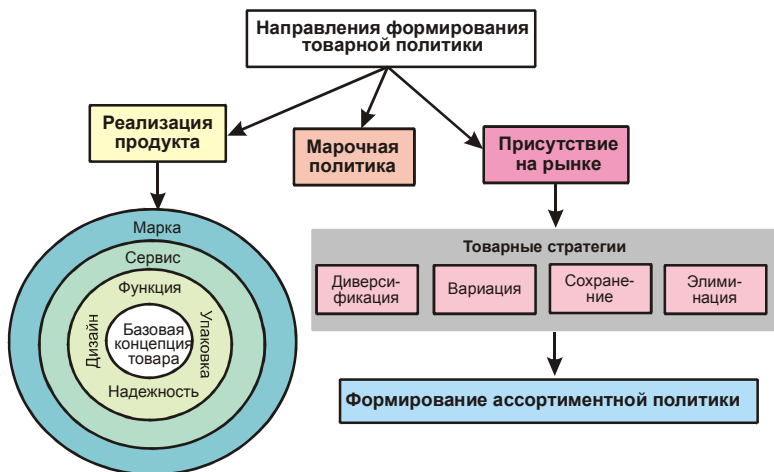


Рис. 3.2. Направления формирования товарной политики

Все вещественные и неосязаемые товары представляют собой сочетание осязаемых и неосязаемых элементов-составляющих, по мнению авторов Меркатора<sup>1</sup> (рис. 3.3).

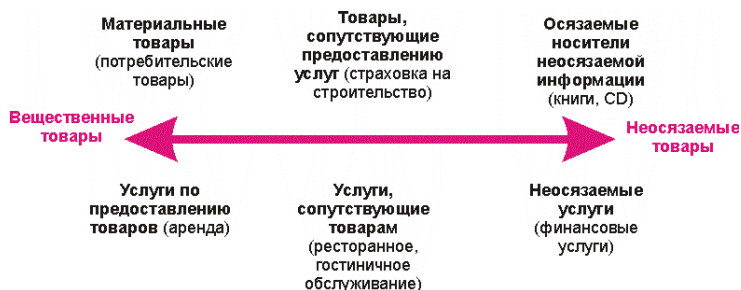


Рис. 3.3. Товары и услуги, состоящие из сочетания осязаемых и неосязаемых элементов

<sup>1</sup> Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Библия современного маркетинга. Меркатор (комплект из 2 книг). – М.: МИФЭР, 2007. – 1176 с.

Следовательно, составной частью товарной политики являются марочная и ассортиментная политики, которые в свою очередь также представляют собой совокупность решений в определенной последовательности.

Рассмотрим более подробно последовательность решений в рамках **ассортиментной политики**, рассматривая их как процесс управления ассортиментом.

Следует различать понятия «ассортимент» и «номенклатура». *Товарная линия (ассортимент)* – это группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо предназначенных для одних и тех же категорий потребителей, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определенного диапазона цен [13, с.255].

Товарная линия может быть короткой или длинной. Короткая товарная линия – если предприятие может увеличить прибыль за счет расширения ассортимента продукции, которая входит в товарную линию. Длинная товарная линия – если увеличение прибыли возможно за счет сужения ассортимента.

*Товарная номенклатура*, или товарный микс, – это совокупность всех товаров фирмы. Товарная номенклатура характеризуется шириной, длиной, глубиной и согласованностью.

Основу образования ассортимента составляет товарная (ассортиментная) группа.

*Ассортиментная группа* – совокупность товаров, объединенных по нескольким признакам (чаще более чем по трем).

Следует различать такие понятия, как показатели и свойства ассортимента. Причем, если свойство ассортимента – это специфическая особенность ассортимента, проявляющаяся при его формировании, то показатель ассортимента – это количественное выражение этого свойства ассортимента, при этом измерению подлежит количество видов и наименований товаров.

Для характеристики товарного ассортимента используются следующие показатели:

*Ширина (широта)* товарного ассортимента характеризуется количеством предполагаемых *ассортиментных групп (товарных линий)*.

*Глубина* товарного ассортимента характеризует количество позиций (или вариаций товара) в каждой ассортиментной группе (товарной линии).

*Длина* определяется общим числом товаров фирмы.

Некоторые свойства (особенности) ассортимента имеют разный смысл для торгового и производственного ассортимента. Рассмотрим их содержание на примере торгового ассортимента.

*Гармоничность* отражает степень близости различных линий с точки зрения конечного использования товара.

*Сбалансированность* – рациональное сочетание товарных групп в зависимости от возможностей рынка и в соответствии с направленностью розничного предложения магазина.

*Обновляемость* – способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых потребностей, характеризуется количеством новых товаров в общем перечне товаров.

*Устойчивость* – обеспечение постоянного наличия в продаже набора определенных разновидностей товаров (способность набора товаров удовлетворять спрос на один и те же товары).

Эффективная товарная политика базируется на решении двух основных проблем:

1. Рациональная организация работы в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла.

2. Заблаговременная разработка новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Следовательно, большое внимание должно уделяться исследованию жизненного цикла товара, товарным стратегиям, управлению ассортиментной политикой предприятия.

Процесс управления ассортиментом предприятия производителя, предложенный В.М. Наумовым (рис. 3.4) отражает ключевую идею всех современных концепций маркетинга – ориентацию на нужды потребителей.

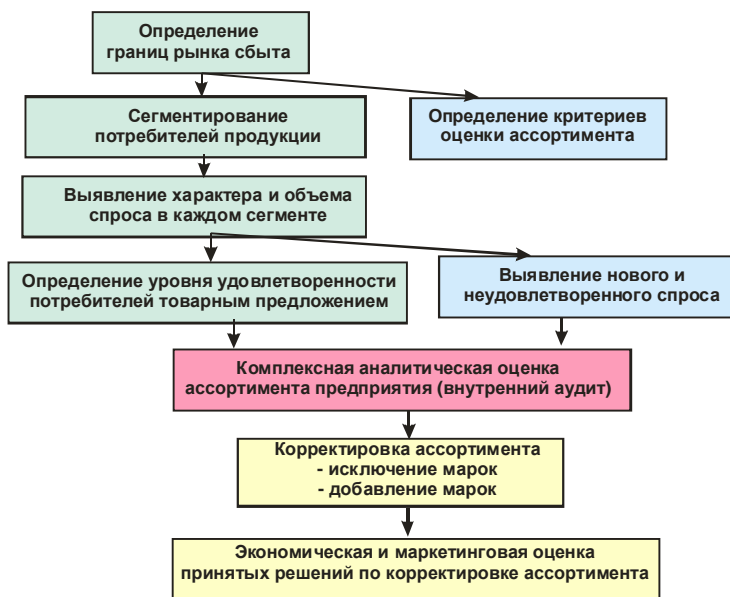


Рис. 3.4. Процесс управления ассортиментом предприятия

Процесс управления торговым ассортиментом представлен на рис. 3.5. Более подробно остановимся на комплексной аналитической оценке ассортимента, или углубленном анализе ассортимента.

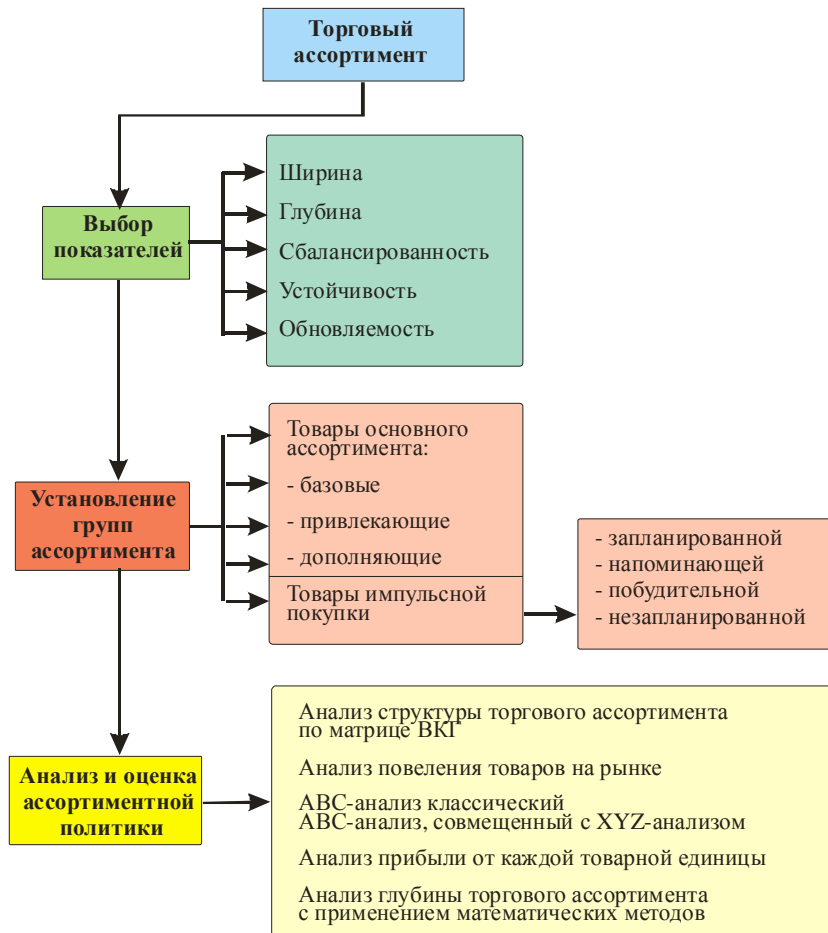


Рис. 3.5. Процесс формирования ассортимента торгового предприятия

В процессе формирования ассортимента торгового предприятия Т.Н. Парамоновой представлены основные технологии анализа и оценки ассортимента: оптимизация основных показателей ассортимента; оптимизация структуры ассортимента с помощью товарного классификатора и ассортиментной матрицы; анализ структуры ассортимента по матрице

ВКГ (вариация матрицы); ABC-анализ; XYZ-анализ; совмещенный ABC-XYZ – анализ; анализ прибыли от каждой товарной единицы.

Рассмотрим более подробно самые популярные технологии анализа ассортимента, такие, как ABC-анализ, XYZ-анализ и совмещенный ABC-XYZ-анализ.

ABC-анализ основывается на правиле Парето (за 20% последствий отвечает 80% причин). Основателем идеи явился доктор Джозеф Джуран (работал в США в 30–40-е гг. XX века). Считают, что он приложил наблюдение Парето к более широкой области. Название «Принцип Парето», возможно, и прижился потому, что звучал лучше, чем «Принцип Джурана».

Не следует путать с бухгалтерским ABC-анализом (activity-based costing) – расчет себестоимости на основе разнесения затрат по видам деятельности.

ABC-анализ позволяет определить наиболее приоритетные позиции в ассортименте предприятия, выделить аутсайдеров процесса и показать, что является базовым ассортиментом.

По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по различным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – все, что имеет достаточное количество статистических данных.

Стремясь к увеличению прибыли, предприятия внедряют новые дополнительные товары в свой ассортимент, тем самым увеличивая его широту и глубину.

Однако перенасыщение ассортимента может привести к снижению общей прибыли, т.к. товары начинают конкурировать друг с другом, а покупатель теряется при их выборе.

Данные по сбыту и прибыли могут указать на те товары, которые, возможно, следует исключить из ассортимента из-за их убыточности или малой доли в объеме реализации. С этой целью проводится ABC-анализ ассортимента. Основой ABC-анализа является ранжирование видов товара по их вкладу в общий объем реализации и в общую прибыль предприятия.

ABC-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый (общий) результат деятельности предприятия.

Выделяют три группы товаров в ассортименте предприятия по выбранным критериям: объем реализации, прибыль, покрытие затрат.

Группа А – большой вклад в общий результат,

Группа В – средний вклад,

Группа С – малый вклад.

Можно рекомендовать использовать соотношение долей 1:1:1 и 3:2:1.

В первом случае (1:1:1) Группы А, В и С составляют 33,3% от общего объема.

Во втором случае (3:2:1) группа А составляет 50% (или 1/2), группа В – 33% (или 1/3), а группа С – 17% (или 1/6).

Существует много методик ABC-анализа, которые можно разделить на два направления:

- классический ABC-анализ с совместным ранжированием по двум показателям и обязательным построением графика;
- двойной ABC-анализ с отдельным ранжированием по двум показателям и построением итоговой матрицы.

В рамках *классического ABC-анализа*, который рекомендуется для производителей, у которых ассортимент не превышает несколько сотен позиций, вначале проводится ранжирование (сортировка) товаров по убыванию по двум показателям (доля сбыта и доля продаж) и набираются группы А, В, С нарастающим итогом (рис. 3.6).

Товар	2	9	6	1	3	4	8	7	5	10
Доля сбыта	0,35	0,25	0,1	0,08	0,07	0,04	0,04	0,03	0,02	0,01
Совокупный сбыт группы	0,6		0,33					0,06		
Доля прибыли	0,39	0,28	0,09	0,07	0,06	0,03	0,02	0,04	0,01	0,01
Совокупная прибыль группы	0,67		0,27					0,06		
	Группа А			Группа В				Группа С		

Рис. 3.6. Классический ABC анализ по двум показателям

Далее необходимо построить графическую модель ABC-анализа, объектами (точками) которой являются товарные позиции (рис. 3.7).

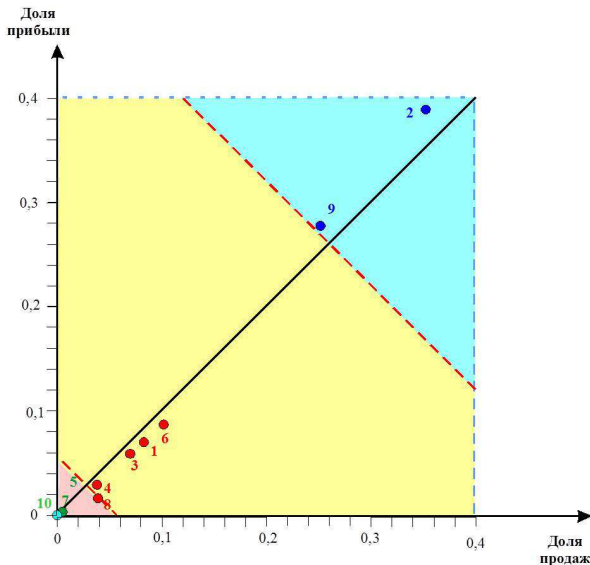


Рис. 3.7. Графическая модель ABC-анализа



Наиболее выгодны предприятию позиции, которые находятся над диагональю, требуют повышенного внимания позиции – под диагональю.

В рамках методики *двойного ABC-анализа* товары оцениваются по сбыту, прибыли или затратам отдельно, т.е. делятся на группы А, В и С. Но можно совместить, например, объем реализации и прибыль. В этом случае товары в ассортименте торгового предприятия бьются на девять групп, в соответствии с матрицей. Графической моделью двойного ABC-анализа является матрица (рис. 3.8).

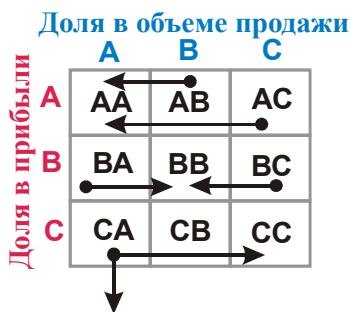


Рис. 3.8. Двойной ABC-анализ

Далее разрабатываются рекомендации. Например, согласно матрице, товары типа AC – это товары с большим вкладом в прибыль (A), но занимающие небольшую долю в объеме продаж (C) и т.д. Стрелками на матрице показаны возможные направления работы с каждой категорией товаров. AC→AA Товар характеризуется высокой прибылью, поэтому необходимо рассмотреть возможность увеличения его доли в структуре продаж, т.е. перевести его из типа C в тип A по сбыту. Аналогично рассматриваются и другие категории товаров.

Важным инструментом управления ассортиментом является *совмещенный ABC-XYZ-анализ* (рис. 3.9).

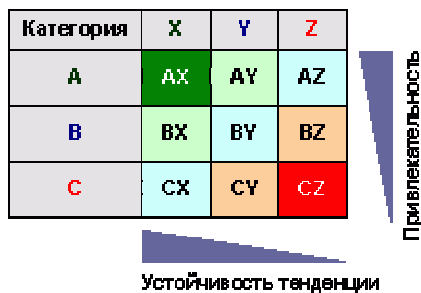


Рис. 3.9. Совмещенный ABC-XYZ-анализ

Суть метода заключается в распределении товаров по девяти совмещенным группам в зависимости от привлекательности (ABC) и устойчивости тенденции оборачиваемости (XYZ). Например, привлекательность товара определяется на основе денежного вклада в товарные запасы, а устойчивость тенденции – на основе стабильности продаж.

Вначале проводится ABC-анализ, который предполагает разбиение товаров на три группы только по одному параметру – по вкладу в товарооборот за определенный период времени (обычно год):

- на группу А приходится 75% вложенных денежных средств,
- на группу В – около 20%,
- на группу С – всего 5%.

После чего проводится XYZ-анализ, для которого необходимы данные о продажах продукции поквартальные (или помесечные).

XYZ-анализ позволяет разбить товары еще на три группы в зависимости от стабильности продаж: X – постоянного спроса, Y – периодического спроса, Z – эпизодического спроса.

Для определения коэффициента вариации спроса необходимо использовать следующую формулу:

$$K_v = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}} \times 100,$$

где  $x_t$  – текущее значение реализации (продаж);

$\bar{x}$  – среднее значение реализации (продаж);

$n$  – количество периодов.

Товары необходимо упорядочить в порядке возрастания коэффициента вариации и объединить их в группы X ( $0 < K_v < 10\%$ ), Y ( $10\% \leq K_v < 25\%$ ), Z ( $K_v \geq 25\%$ ).

В заключении строится матричная проекция совмещенного ABC-XYZ анализа (табл. 3.3), в каждой из 9 зон матрицы указываются номера ассортиментных позиций.

Таблица 3.3

### Матричная проекция совмещенного ABC-XYZ анализа

<p>AX: номера позиций (высокая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)</p>	<p>AY: номера позиций (высокая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)</p>	<p>AZ: номера позиций (высокая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)</p>
--	--	--

ВХ: номера позиций (средняя потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	ВУ: номера позиций (средняя потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	ВZ: номера позиций (средняя потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)
СХ: номера позиций (низкая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	СУ: номера позиций (низкая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	СZ: номера позиций (низкая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления)

В представленной матрице дана обобщенная характеристика каждой зоны матрицы (группы), которая поможет при разработке действий, необходимых для оптимизации ассортимента.

### 1.3. Сущность политики ценообразования

Разработка ценовой политики фирмы представляет значительную сложность, так как предполагает увязку в рамках единой стратегии целей и принципов ценообразования, уровня прибыли и рентабельности, целей и стратегий производственных подразделений.

Сущность ценовой политики состоит в выборе и поддержании оптимального уровня цен с целью достижения фирмой максимального успеха в рыночной ситуации.

Ценовая политика – это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать их в зависимости от положения товара и фирмы на рынке, чтобы поставленные цели (стратегические, оперативные) были достигнуты.

Политика цен является составной частью общей политики поведения предприятия на рынке. Различают пассивную и активную политику цен.

*Пассивная политика цен* заключается в стремлении предприятия достичь поставленных целей в рамках ограничений, накладываемых на экономическое поведение предприятия структурой затрат и спроса, а также структурой рынка. Цены определяются на основе затрат или предприятие следует за сложившимися на рынке ценами или за ценовым лидером. Пред-

приятие использует первый подход ценообразования, при котором затраты определяют цены.

*Активная ценовая политика* предполагает активное изучение спроса, требований потребителей к качеству продукции с целью учета их в цене. Данный вид ценовой политики осуществляют крупные предприятия, обладающие рыночной властью и ценовыми преимуществами перед конкурентами (низкие затраты). Эти предприятия осуществляют ценовую дискриминацию, явный и неявный сговор и применяют первый подход к ценообразованию, когда цена определяет издержки.

Процесс разработки ценовой политики предприятия представлен на рис. 3.10 и включает ряд шагов (этапов).

*Постановка целей ценообразования.* Цели ценовой политики формируются на основании общих целей организации, являющихся основанием для маркетингового планирования.

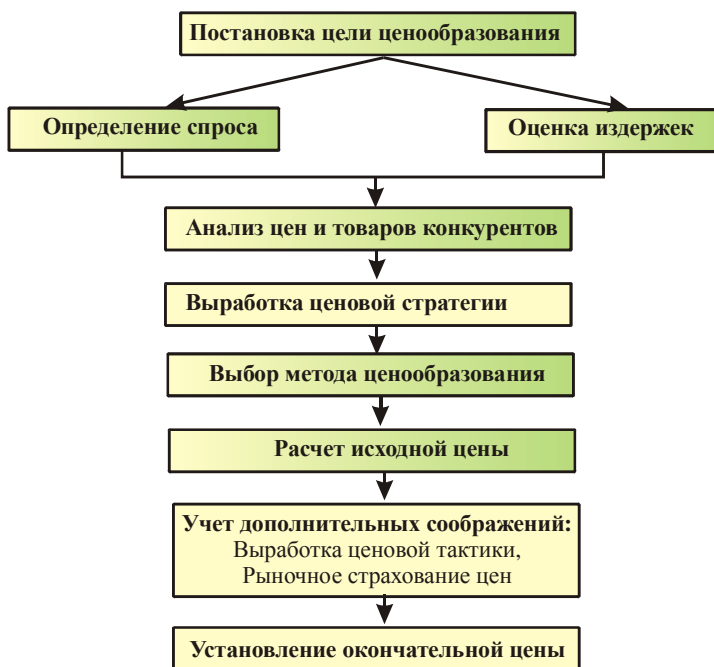


Рис. 3.10. Процесс разработки ценовой политики

Выделяют следующие долгосрочные цели:

- максимизация прибыли в краткосрочном периоде;
- максимизация прибыли в долгосрочном периоде (снятие сливок с рынка посредством установления высоких цен на товары-новинки);

- краткосрочная максимизация оборота;
- максимизация сбыта;
- лидерство (для фирм с высокой репутацией);
- дальнейшее существование фирмы.

Постановка цели максимизации прибыли означает, что предприятие стремится максимизировать текущую прибыль. Оно производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечит максимальное возмещение затрат.

Цель, преследующая удержание рынка, предполагает сохранение предприятием существующего положения на рынке и благоприятных условий для своей деятельности, что требует принятия различных мер для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Кроме долгосрочных предприятие может ставить и краткосрочные цели ценовой политики. Обычно к ним относятся следующие цели:

- стабилизация рыночной ситуации;
- снижение влияния изменения цен на спрос;
- сохранение существенного лидерства в ценах;
- ограничение потенциальной конкуренции;
- повышение имиджа предприятия или продукта;
- стимулирование сбыта тех товаров, которые занимают слабые позиции на рынке, и т.д.

*Определение спроса.* Основное назначение этого этапа – изучение спроса и построение кривой спроса. Спрос показывает количество продукта, которое может быть куплено при данной цене. Последовательность определения верхней границы цены товара приведена на рис. 3.11.

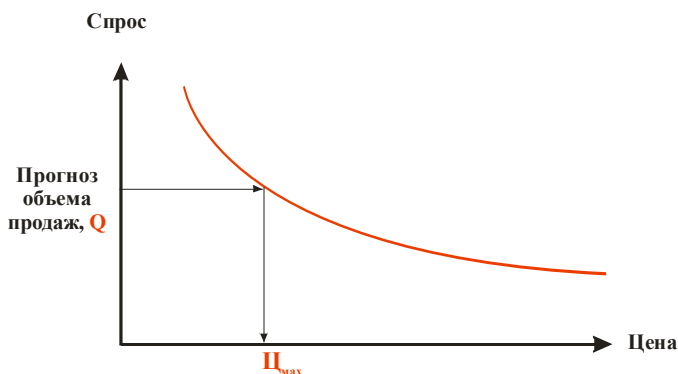


Рис. 3.11. Последовательность определения верхней границы цены товара

Коренным свойством спроса является возрастание его величины при снижении цены.

Действуя согласно закону спроса, потребители приобретают больше товара по низкой цене, чем по высокой цене. Однако закон спроса допускает исключения: ожидаемое изменение цены, ожидаемый дефицит, высокая инфляция.

В основе закона спроса лежит особенность поведения покупателя, для которого: *во-первых*, цена представляет барьер, мешающий совершить покупку, *во-вторых*, каждый покупатель получает меньше удовлетворения от каждой последующей единицы продукта, поэтому он купит дополнительные единицы только в том случае, если цена снижается, *в-третьих*, потребитель купит больше единиц товара по низкой цене, следствием чего может быть отказ в приобретении товара-конкурента.

Нормальной, или адекватной, считается такая реакция потребителя на изменение цены, при которой рост цен вызывает снижение спроса, а снижение цен – рост сбыта. Исключением являются «товары Гиффена».

Английский экономист Гиффен около 100 лет назад обратил внимание на то, что спрос на ряд товаров при снижении цен ведет себя «неправильно». Так, снижение цены на картофель часто ведет к снижению спроса, а не к повышению. Это объясняется тем, что сэкономленные благодаря снижению цены деньги (выигрыш потребителя) расходуются на приобретение более ценных продуктов, например мяса. Рост потребления мяса, в свою очередь, приводит к снижению потребления картофеля, поскольку мясо, в данном случае, выступает по отношению к картофелю в качестве субститута (заменителя). Возможна и ситуация, когда рост цены на товар способствует созданию ажиотажного спроса на него и росту, а не сокращению потребления.

Наблюдение за российским рынком показали, что отечественный потребитель по указанным позициям ведет себя, как и зарубежный, т.е. в соответствии с законом спроса.

Колебания спроса зависят от изменений: числа покупателей, их доходов, вкусов и цен на сопутствующие товары.

Реакция спроса и предложения в ответ на изменения цен товаров, доходов потребителей и других факторов получила название эластичности, которая может быть различных видов: по цене, по доходу, перекрестная и т.д.

При желании фирма-производитель может количественно рассчитать эластичность спроса по цене.

Под эластичностью спроса по цене понимают отношение процентного изменения спроса к процентному изменению цены.

Каждый вид эластичности характеризуется определенным показателем – коэффициентом эластичности. Коэффициент эластичности по цене рассчитывается по формуле.

$$\text{Эц} = (\Delta Q/Q1) / (\Delta P/P1),$$

где  $\Delta Q / Q1$  – относительное изменение объема спроса,

$\Delta P / P1$  – относительное изменение цены;

$\Delta Q$  – изменение объема спроса при изменении цены с  $P_1$  до  $P_2$ ;

$\Delta P$  – изменение цены.

В зависимости от величины этого коэффициента различают следующие виды спроса (при условии, что убран знак минус):

– неэластичный спрос (нечувствительность к цене:  $\text{Эц} < 1$ );

– эластичный спрос (чувствительность к цене:  $\text{Эц} > 1$ );

– единичной эластичности – общий объем реализации постоянный.

( $\text{Эц} = 1$ );

– абсолютно эластичный, при  $\text{Эц} = 0$ .

Эластичный спрос и неэластичный спрос представлены на рис. 3.12.

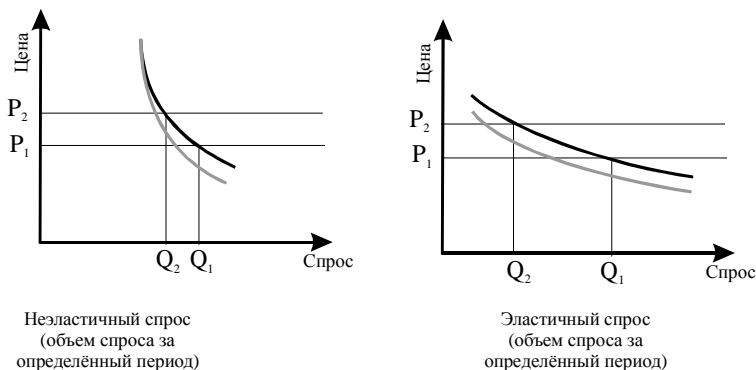


Рис. 3.12. Эластичный и неэластичный спрос

Определенный на основе ценовой эластичности спрос образует верхнюю границу цены, нижнюю границу образуют издержки.

При помощи использования перекрестной эластичности можно понять, являются товары взаимозаменяемыми (субституты), взаимно дополняемыми (комплитуты) или независимыми. Под перекрестной эластичностью понимают соотношение процентного изменения объема продаж одного товара к процентному изменению цены другого.

Если соотношение положительно – товары взаимозаменяемы (субституты), если соотношение отрицательно – товары взаимно дополняемые (комплитуты), если соотношение близко к нулю – независимы.

Если товары взаимно дополняемы и эта зависимость тверда и устойчива, производитель может применить тактику перекрестной рентабельности. Возможно, не только отказаться от прибыли при продаже одного товара, но даже пойти на прямые убытки, если есть уверенность, что они будут компенсированы продажами товара-комплитута.

*Оценка издержек производства.* Все издержки принято подразделять на два вида: постоянные и переменные.

Постоянные (fixed costs) – это те издержки, размер которых не зависит от обычных колебаний объема выпуска и, соответственно, выручки от оборота (не связаны с изменением объемов производства и сбыта). Это зарплата служащих, аренда помещения, амортизация здания. Постоянные издержки рассчитываются единой суммой.

Переменные издержки (variable costs) – это издержки, которые находятся в прямой зависимости от объемов производства и сбыта, т.е. изменяются прямо пропорционально объему производства и в расчете на единицу товара остаются неизменными (сырье, материалы, зарплата производственных рабочих, упаковка). Переменные издержки рассчитываются на единицу продукции.

Сумма постоянных и переменных издержек – это общие, или совокупные издержки, которые и образуют нижнюю границу цены.

При разработке ценовой политики фирма сопоставляет структуру издержек с планируемыми объемами производства и рассчитывает краткосрочные средние издержки (на единицу продукции). При увеличении объема выпускаемой продукции издержки на единицу продукции имеют тенденцию к снижению до определенного уровня, за которым следует их рост, вызванный дополнительными затратами из-за перегрузки оборудования.

*Анализ цен конкурентов.* Разница между верхней границей цены, образуемой спросом, и нижней границей, образуемой издержками, представляет собой возможности для маневра собственной ценой (рис. 3.13).

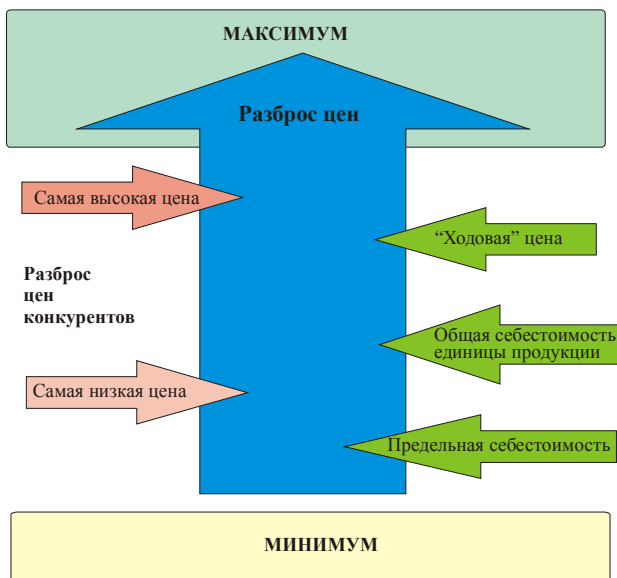


Рис. 3.13. Схема ценовой политики предприятия



Внутри этого пространства выдвигается на передний план новый фактор – позиции и поведение конкурентов, цена и качество их аналогичных товаров. Изучая продукцию конкурентов, их ценовые каталоги, опрашивая покупателей, фирма должна по возможности объективно определить позиции своего товара по отношению к товарам конкурентов.

*Выработка ценовой стратегии.* Результатом этого анализа является правильный выбор собственной ценовой стратегии. В бизнес-плане необходимо указать ценовую стратегию предприятия в отношении производимых товаров.

Стратегия ценообразования – это выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода. Выбор ценовой стратегии зависит от целей ценообразования, от жизненного цикла товара, степени новизны товара и других факторов. Стратегии ценообразования подробно рассмотрены в части II глава 3 раздел 3.6.

*Выбор метода ценообразования.* Выделяют четыре группы методов, которыми пользуются менеджеры для установления цен:

1. Методы, основанные на издержках или затратные,
2. Методы, ориентированные на цены конкурентов,
3. Методы, ориентированные на маркетинг,
4. Параметрические методы.

Как правило, рекомендуется выбирать два метода ценообразования, первый метод обязательно из группы методов, основанных на издержках или затратных, второй – из трех оставшихся групп.

#### **1. Затратные методы ценообразования представлены:**

- 1.1. Методом, основанным на себестоимости.
- 1.2. Методом, ориентирующимся на прямые затраты,
- 1.3. Методом, основанным на анализе безубыточности.

*1.1. Метод, основанный на себестоимости.* Смысл метода, основанного на определении полных издержках, состоит в суммировании совокупных издержек (переменные плюс постоянные) и планируемой прибыли.

Ценообразование на основе себестоимости лучше всего пояснить с помощью простого примера. Представьте, что перед вами поставлена задача – установить цену на новый товар. Переменные издержки – 10 руб. на единицу продукции. Постоянные (или накладные) издержки за год составляют 300 тыс. руб. Планируемый объем продаж – 50 тыс. штук. Используя обычную для компании 20-процентную надбавку к издержкам производства, получаем цену нашей вещицы, равную 16 руб.

Стоимость ед. товара = Переменные издержки + Постоянные издержки/Объем продаж = 10 руб. + 300 000 руб. / 50 000 = 16 руб.

Прибыль назначается в % к объему продаж, например 20% (или 0,2), т.е.

Доход = (стоимость единицы товара \* объем продаж) / (1 – планируемая прибыль) = (16\*50 000)/0,8 = 1 000 000 р.

Цена с надбавкой = стоимость единицы товара / (1-планируемая прибыль) = 16 руб. / 0,8 = 20 руб.

Таким образом, во-первых, данный метод приводит к необходимости увеличивать цену при падении объемов продаж. Во-вторых, сама процедура алогична, поскольку объем продаж оценивается до установления цены. В-третьих, этот метод берет за основу внутренние расходы, а не готовность потребителей платить.

Однако поскольку такой метод заставляет менеджера вычислять затраты, он может служить неплохим ориентиром в определении минимальной цены, которая позволит компании получать прибыль.

*1.2. Метод, ориентированный на прямые затраты.* При определенных обстоятельствах компании могут определять цену на основе прямых издержек. Этот метод связан с вычислением лишь тех затрат, которые, скорее всего, будут возрастать при росте объемов выпуска соответствующей продукции.

Эта цена не компенсирует себестоимость. В результате компания будет терпеть убытки, продавая товар по столь низкой цене. Однако бывают ситуации, когда продажа по цене выше прямых расходов, но ниже себестоимости имеет смысл.

Прямые издержки указывают минимальную цену, при которой имеет смысл заниматься соответствующим бизнесом, если альтернативой этому является простой оборудования (говоря о сфере обслуживания, под «оборудованием» можно понимать, например, места в самолете или номера в гостинице). Кроме того, ценообразование на основе прямых издержек не связано с проблемой «роста цен при падении спроса», характерной для метода определения цены на основе полных затрат, поскольку в этом случае при расчете цены не учитываются фиксированные затраты.

*1.3. Метод, основанный на анализе безубыточности.* Основой для анализа безубыточности является определение точки безубыточности, характерной особенностью которой является достижение равенства в ней прибыли и суммарных издержек. График определения точки критического объема производства представлен на рис. 3.14.

В точке безубыточности валовые доходы равны суммарным издержкам. Цена изменяет наклон графика валовых поступлений, смещая положение точки безубыточности. Следовательно, зная объем производства и задав целевую прибыль, можно установить цену, обеспечивающую безубыточность.

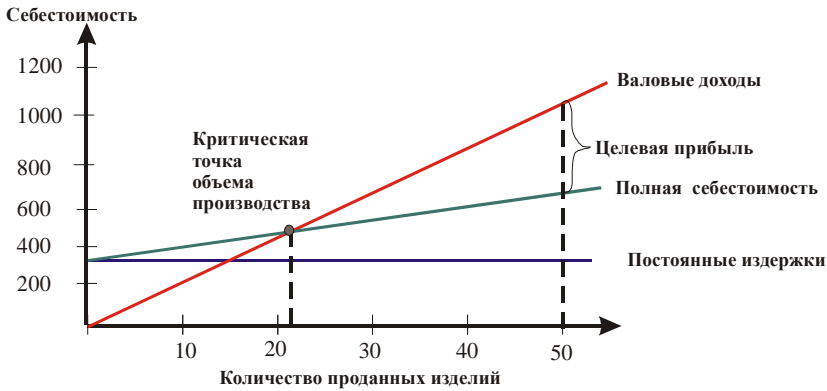


Рис. 3.14. График определения точки критического объема производства

**2. Методы, ориентированные на цены конкурентов.** Второй подход к ценообразованию – ориентация на цены конкурентов, а не на собственные расходы. Этот подход может выступать в двух формах: ценообразование на основе текущего уровня цен и установление цен на основе конкурентных торгов. Если для определения цены фирма использует методы, основанные на ценах конкурентов, то она имеет возможность установить реальную цену, действующую на рынке. Сущность этого подхода состоит в установлении цены в зависимости от спроса и качества немного выше или ниже цены конкурента.

Этот подход может выступать в двух формах: 1) ценообразование на основе текущего уровня цен; 2) установление цен на основе конкурентных торгов.

Ценообразование на основе текущего уровня цен рекомендуется применять в случаях отсутствия товарной дифференциации.

Ценообразование на основе конкурентных торгов заключается в следующем: составляются подробные спецификации на соответствующий товар и выставляется контракт на тендер. Потенциальные поставщики назначают цену, которая должна быть известна только им самим и покупателю (так называемые закрытые торги). Все прочие условия являются равными для всех участников торгов. В результате покупатель выбирает поставщика, который назначит самую низкую цену. Таким образом, основная задача поставщиков – назначить цену ниже, чем у конкурентов, но в то же время обеспечивающую приемлемую прибыль.

**3. Ценообразование, ориентированное на маркетинг.** Ценообразование, ориентированное на маркетинг, представляет большую трудность, чем ценообразование, ориентированное на затраты или на конкурентов, поскольку требует учета намного большего числа факторов,

таких, как спрос, потребительская ценность, взаимосвязь «цена-качество», конкуренция, затраты, факторы внешней среды и т.д.

Цена на тот или иной товар должна устанавливаться в соответствии с определенной маркетинговой стратегией и будет зависеть от стратегии позиционирования (в случае нового товара), или определяться стратегическими целями в отношении существующих товаров.

Используя для расчета цены методики, основанные на рыночном спросе, фирма ориентируется не на собственные издержки, а на потребительские представления о данном товаре.

Если спрос на товар определен верно, то появляется возможность установить максимальную цену, которую покупатель готов заплатить исходя из его представлений о ценностях товара.

Важность этого соображения заключается в том, что цена товара должна быть точно увязана с его ценностью для конкретного потребителя. Чем большую ценность представляет товар для потребителя (в сравнении с аналогичными товарами конкурентов), тем выше цена, которую можно назначить для этого товара.

Существует ряд способов для определения ценности товара:

3.1. Метод покупательской реакции.

3.2. Анализ компромисса.

3.3. Экспериментирование.

3.4. Анализ экономической ценности товара для потребителя.

*3.1. Метод покупательской реакции* используется с целью определения ценности, которую данный товар представляет для потребителей. Потребителям показывают товар и задают вопросы о готовности его купить при разных уровнях цены, причем первая названная цена близка к средней для данного вида товара. На основании полученных результатов строится график, отражающий зависимость между количеством потребителей, готовых купить данный товар, и уровнем цен. С помощью этой методики можно выявить приемлемый диапазон цен для данного товара.

*3.2. Метод, основанный на компромиссном анализе*, позволяет определить взаимосвязь между ценой и другими характеристиками товара, оценивая степень их влияния на выбор этого товара потребителями.

Составляются профили товаров, включающие его характеристики и цену, которые предлагаются респондентам с целью выбора того из них, который устраивает в большей степени. На основании ответов определяется влияние всех характеристик, включающих и цену на готовность потребителей к покупке данного товара.

*3.3. Метод экспериментирования, его сущность* представляет собой выставление товара на продажу в различных местах и по разным ценам. Осуществляется с использованием магазинного эксперимента (рядом магазинов размещается манипулировать ценой на испытываемый

товар, анализируя показатели объема продаж и прибыли, определяется оптимальная цена) и пробного маркетинга (испытываемый товар продается в нескольких регионах в течение 6–12 месяцев).

Вышеперечисленные методы используются при установлении цены на рынках потребительских товаров, в то время как на рынках организаций используется такой инструмент установления цены на свою продукцию, как 3.4 – экономическая ценность товара для потребителя (economic value to the customer – EVC), основанный на соображениях экономической выгоды

Компания, обладающая высоким значением EVC, назначает высокую цену за свой товар, так как он обеспечивает покупателю большую прибыль или экономию на эксплуатационных расходах, по сравнению с конкурирующей продукцией.

#### 4. Параметрические методы ценообразования

Основу параметрических методов составляют количественные зависимости между затратами или ценами и основными потребительскими свойствами продукции.

Выделяют следующие виды параметрических методов:

4.1. Метод удельных показателей.

$$C_{y\delta} = \frac{C_{\delta}}{P_{\delta}},$$

где  $C_{\delta}$  – цена базисного изделия,

$P_{\delta}$  – величина параметра базисного изделия

Затем рассчитывается цена нового изделия  $C_n$ :

$$C_n = C_{y\delta} * P_n,$$

где  $P_n$  – значение основного параметра нового изделия в соответствующих единицах измерения.

4.2. Метод структурной аналогии.

$$C_y = Ca/Am * 100\%,$$

где  $C_y$  – себестоимость нового изделия;

$Ca$  – материальные затраты (зарботная плата) на единицу нового изделия;

$Am$  – удельный вес материальных затрат по аналогичной группе изделий.

4.3. Балловый метод.

1. Средняя оценка балла:

$$C' = \frac{C_{\delta}}{\sum (B_{\delta i} * V_i)},$$

## 2. Цена нового изделия:

$$C_n = \sum (B_{ni} * V_i) * C',$$

где  $C_b$  – цена базового изделия-эталона;

$B_{bi}$  – балловая оценка  $i$ -го параметра базового изделия;

$B_{ni}$  – балловая оценка  $i$ -го параметра нового изделия;

$C'$  – цена одного балла;

$V_i$  – весомость параметра.

*Ценовая тактика предприятия.* Установлением исходной цены товара и определением направления ее желаемого изменения процесс ценообразования не заканчивается. В цене необходимо отразить влияние рынка, обратное воздействие рынка на действия производителя по установлению цены. Модификация цен возможна только в пределах верхней и нижней границ установленной цены. Рыночная корректировка цены предполагает принятие производителем ряда решений. В результате данного этапа устанавливается окончательная цена товара.

Перечислим основные направления корректировки исходной цены или ценовой тактики предприятия:

Перечислим основные направления корректировки исходной цены или ценовой тактики предприятия:

1. Установление долговременной (постоянной) цены.
2. Установление гибкой цены, чутко реагирующей цены.
3. Установление дискриминационной цены.
4. Установление психологически привлекательной (неокругленной) цены.
5. Установление цен со скидками.

1. *Установление долговременной цены.* Цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной, чтобы у потребителей возникли ассоциации определенного товара с определенной ценой. Стабильность цены следует устанавливать на товары, спрос на которые также стабилен.

2. *Установление гибкой цены.* Цена товара будет чутко реагировать на любое, даже самое незначительное изменение конъюнктуры рынка, спроса и предложения (может меняться в пределах суток).

3. *Установление дискриминационных цен.* При установлении дискриминационных цен фирма продает один и тот же товар или услугу по разным ценам в разных формах:

– с учетом разновидностей покупателей. Разные покупатели – студенты, инвалиды, пенсионеры, ветераны – платят за один товар разные цены;

– с учетом вариантов товара. Разные варианты товара продают по разным ценам, но без учета разницы в издержках производства. Парфюмер-

ный набор, упаковка которого обходится на 20% дороже, продается по цене в два раза больше, чем его разрозненные предметы в сумме;

– с учетом места. Товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки производства одинаковы. Цены билетов в театр варьируют в зависимости от того, какие участки зала предпочитают зрители;

– с учетом времени. Цены меняются в зависимости от сезона, дня, недели и даже часа суток. Службы связи меняют свои расценки в зависимости от времени суток и в выходные дни по сравнению с буднями.

4. Установление психологически привлекательных цен. Обычно цена определяется в размере чуть ниже круглой суммы, у покупателя при этом создается впечатление очень точного определения затрат на производство, более низкой цены, уступки покупателю и выигрыша для него.

5. *Установление цен со скидками.*

Использование скидок обеспечивает снижение издержек хранения, рост объема продаж, завоевание постоянных клиентов.

Различают следующие виды скидок:

– общая (простая) скидка, разновидность которой является скидка за оплату товара наличными – сконто;

– скидка за оборот (бонусная) предоставляется постоянным клиентам на основании достигнутого оборота согласно шкале скидок;

– дилерская скидка представляется производителями своим представителям и посредникам по сбыту;

– специальная скидка предоставляется привилегированным покупателям, в которых фирма особенно заинтересована, является коммерческой тайной;

– сезонная скидка;

– экспортные скидки предоставляются продавцами иностранным покупателям сверх тех скидок, которые действуют для покупателей на внутреннем рынке;

– скидка за возврат ранее купленного у данной фирмы устаревшего образца.

В результате применения ценовых тактических приемов рассчитывается окончательная цена.

#### 1.4. Сущность сбытовой политики

Последовательность решений в процессе формирования сбытовой политики представлена на рис. 3.15.

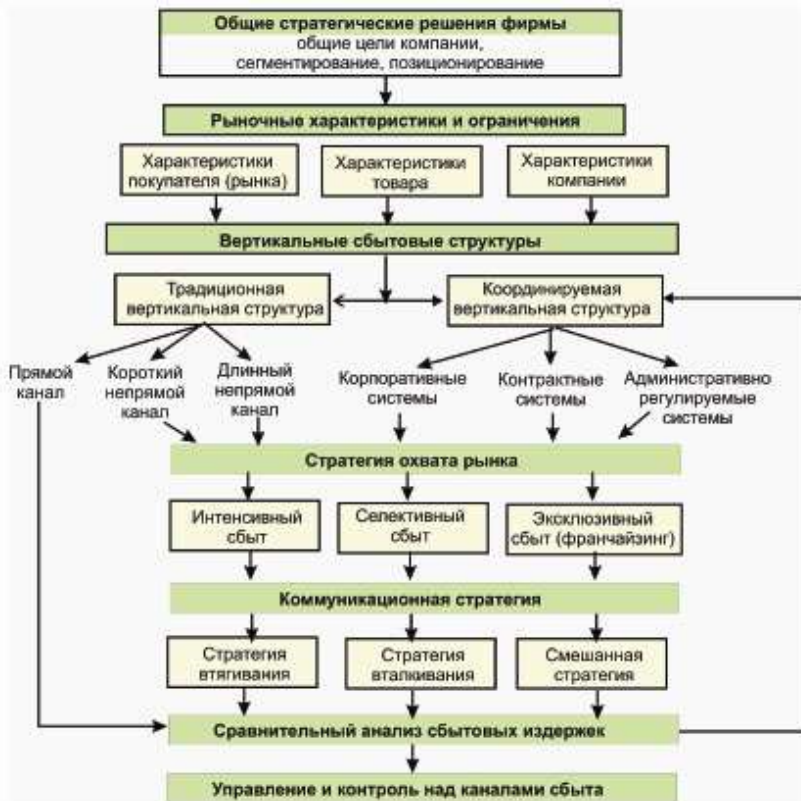


Рис. 3.15. Последовательность решений в процессе формирования сбытовой политики

**Канал сбыта** – это совокупность организаций (или отдельных лиц), которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретные товар или услугу на пути от производителя к потребителю, т.е. это организационная структура, формируемая *независимыми партнерами-субъектами* (производители, посредники и конечные пользователи), участвующими в процессе предоставления товаров и услуг потребителям [4].

Стратегические задачи распределения связаны с организационно-коммерческой функцией распределения, с формированием и организацией каналов сбыта (прогнозирование и планирование каналов и путей сбыта, обоснование и выбор типа сбыта) с организацией физического перемещения товара к потребителю (выбор оптимального канала



и путей сбыта, размещение складов маркетинговых мероприятий по сопровождению.

Тактические задачи касаются работы с уже существующими клиентами, реализация программ по привлечению новых покупателей.

Каналы сбыта выполняют с точки зрения производителя следующие функции:

1. Транспортировка (перемещение).
2. Разделение крупных партий на более мелкие.
3. Складирование и хранение товаров.
4. Сортировка и фасовка товаров (создание взаимодополняющих наборов, адаптированных для использования).

5. Контакты или коммерческая работа (установление контактов с покупателями и заключение договоров купли-продажи, контроль за их качественным исполнением).

6. Информирование или маркетинговые исследования (рынка и запросов потребителей, сбор информации, необходимой для планирования объемов продаж).

7. Продвижение (информационное продвижение посредством стимулирования сбыта, рекламных мероприятий, выставочной работы).

Исходя из выполняемых функций между участниками обмена возникают 5 дистрибьюторских потоков.

1) *поток прав собственности*: переход права собственности на товары от одной организации к другой;

2) *физический поток*: физическое движение товаров от производителя к конечному пользователю;

3) *поток заказов*: заказы от посредников из канала распределения направляются к производителю;

4) *денежный поток*: покупатели оплачивают счета продавцов через финансовые учреждения;

5) *информационный поток*: передача информации рынку (продвижение) и/или производителю по инициативе производителя и/или посредников.

Первая группа потоков направлена вперед, к потребителю (права собственности, физические потоки, продвижение); вторая группа – назад, в обратном направлении, к производителю (заказы и оплата); третья группа имеет двустороннюю направленность (информирование участников канала).

Каналы распределения в зависимости от типа независимых участников могут быть трех видов:

*Прямые* – связаны с перемещением товаров без посреднических организаций;

*Непрямые (косвенные, опосредованные)* – связанные с перемещением товара от изготовителя к посреднику, а затем к потребителю.

*Смешанные* – объединяют черты первых двух каналов распределения. Часто компания применяет несколько каналов с целью выхода на целевые сегменты с различными покупательскими привычками (крупные клиенты обслуживаются силами собственного персонала, мелкие заказчики через дистрибьюторов).

*Непрямой (опосредованный, косвенный) сбыт* – формы продажи через независимую или координируемую сбытовую сеть, при которой права собственности последовательно переходят от одного участника к другому.

*Косвенные каналы* с использованием услуг посредников оправданы, если:

- предприятия недостаточно сильны в финансовом отношении;
- осуществляется выход на рынок, который плохо изучен;
- рынок горизонтален – множество потребителей в каждом секторе экономики (в каждой отрасли), что требует создания мощной сбытовой сети;
- рынок очень разбросан географически;
- можно значительно сэкономить на транспортных расходах, поставляя крупные партии товара небольшому количеству оптовиков.

Современный рынок демонстрирует большое разнообразие структур систем сбыта.

Канал *нулевого уровня* состоит из производителя и потребителя, т.е. товародвижение осуществляется без посредников. Этот канал следует использовать при небольшой доле рынка, используя фирменные магазины, посылки по почте, торговлю вразнос и другие методы.

*Одноуровневый канал* включает в себя одного посредника. На потребительских рынках это обычно розничный торговец, а на рынках промышленного назначения – агент по сбыту или брокер.

*Двухуровневый канал* включает двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками являются оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения – промышленный дистрибьютор и дилер.

*Трехуровневый канал* включает трех посредников. На потребительских рынках в распределении помимо оптовых и розничных торговцев принимают участие мелкие оптовики, которые скупают товары у крупных оптовиков и передают их небольшими партиями в розничную торговлю. На рынках товаров промышленного назначения функции мелких оптовиков выполняют агенты.

Существуют каналы с большим количеством уровней.

Каналы распределения можно характеризовать по числу составляющих их уровней.

*Уровень канала* – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к потребителю.

*Длина канала* характеризуется количеством независимых посредников (уровней), участвующих в цепочке товародвижения.

*Ширина канала* – суммарное количество посредников, находящихся на одном уровне. Любое увеличение длины канала сбыта приводит к росту конечной цены товара.

Потребность в контроле за товаром требует значительных финансовых ресурсов. Чем длиннее канал, тем слабее контроль. Существует зависимость контроля за качеством и движением от длины канала (рис. 3.16).

		ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ	
		Ограниченные	Большие
ПОТРЕБНОСТЬ В КОНТРОЛЕ ЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ	Большие	Финансовые ресурсы выступают лимитирующим фактором	Потребность в контроле является определяющим фактором при выборе прямого распределения
	Небольшие	При использовании многоуровневого распределения контроль ослаблен	Финансовая эффективность определяет выбор модели распределения

Рис. 3.16. Принципы выбора каналов распределения

Существуют следующие структуры каналов сбыта:

*Горизонтальная маркетинговая структура (система)* – несколько посреднических организаций одного уровня канала сбыта (оптовики или розничные торговцы) объединяются или совместно действуют на лицензионной основе (на основе соглашения). В рамках соглашения организации могут объединить свои капиталы производственные и маркетинговые ресурсы. Может принимать форму экспансии, когда одна фирма (сильнейшая) поглощает (приобретает) другие.

*Вертикальная маркетинговая структура (система)* предполагает такие отношения между участниками разных уровней канала распреде-

ления, когда производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система. Один из членов канала либо является владельцем других, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества.

*Традиционные маркетинговые структуры* включают независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых самостоятельно действует на рынке, исходя из своих интересов.

Возможны *две формы вертикальных структур* распределения по способу координации: традиционная вертикальная и координируемая вертикальная структура.

1. Традиционная вертикальная структура (самоорганизующаяся) предполагает, что каждый уровень канала существует независимо друг от друга и является, по сути, просто традиционной системой.

2. Координируемая вертикальная структура предполагает, что участники канала координируют свои действия с целью увеличения рыночной силы, экономии производственных затрат и оказания максимального воздействия на рынок.

Различают следующие *способы координации* сбытовых сетей (рис. 3.17):

1) для самоорганизующихся сбытовых сетей: 1.1) спонтанные и 1.2) контролируемые маркой;

2) для координируемых сбытовых сетей: 2.1) административные, 2.2) договорные (контрактные), 2.3) холдинговые (корпоративные) и 2.4) франчайзинговые.

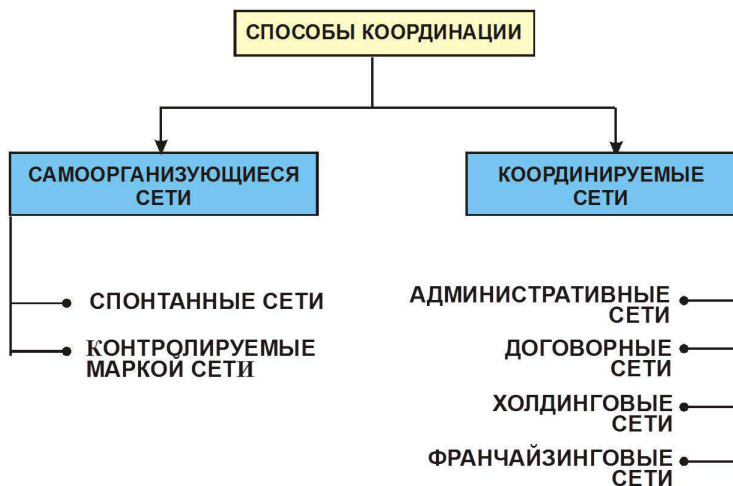


Рис. 3.17. Способы координации сбытовых сетей

Расшифровка деятельности в рамках способов координации сбытовых сетей представлены в табл. 3.4, 3.5 и 3.6.

Таблица 3.4

**Способы координации самоорганизующихся сбытовых сетей**

Способы координации		Содержание
1. Самоорганизующиеся системы	1.1. Спонтанные системы	Организация сети сбыта пущена «на самотек». Производитель продает товар любым обращающимся к нему контрагентам, не контролирует дальнейшую дистрибуцию, перепродажу, конечные цены и т.д.
	1.2. Контролируемые маркой системы	Координация достигается за счет добровольного следования совокупности норм функционирования, устанавливаемых владельцем марки, обладающей высокой репутацией (бренд). Простые участники структуры, следуя данным нормам, обретают рыночную силу, обусловленную «мощностью» марки. Владелец марки может осуществлять селекцию контрагентов, если они нарушают выработанную политику

Таблица 3.5

**Способы координации координируемых сбытовых сетей**

Способы координации	Содержание
Административные управляемые)	Координация осуществляется благодаря авторитету и могуществу одной компании-участника канала, в рамках ее влияния, т.е. размера и мощи одного из участников, а не принадлежности к нему. Координация осуществляется через систему неформальных неконтактных соглашений.
Договорные (контрактные) системы	Координация осуществляется за счет установления «правил игры», фиксируемых в договорах между независимыми участниками, которые заключаются в ходе формирования сети. В зависимости от экономической силы участников эти правила могут навязываться одним из них или устанавливаться как договорной компромисс. При равноценной силе многочисленных участников такая сеть может рассматриваться как разновидность самоорганизующейся.

### Способы координации координируемых сбытовых сетей

Способы координации	Содержание
Холдинговые (корпоративные)	Контроль над участниками осуществляется через контрольные пакеты акций, принадлежащие координатору. Система принадлежит головной корпорации. Владеть и управлять может производитель, оптовик или розничный торговец. Сохраняется оперативная самостоятельность в деятельности участников, а координация обеспечивается за счет выработки координатором рамочных документов: политик, контрольных показателей и т.д. В фирме–участнике, которая начинает проявлять «своеволие» назначается новое руководство
Франчайзинговые системы	Эта система предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая франшизер (franchise – фр., franchising англ.), представляет другой фирме, франчайзи (франшизополучатель), право на ведение определенного бизнеса под принадлежащей франшизеру маркой при соблюдении установленных правил и на ограниченной территории. Франчайзи в обмен за это выплачивает определенное вознаграждение за право продажи товаров и услуг хорошо известной марки. Вознаграждение состоит из начального платежа и отчислений (роялти), рассчитываемых от объема продаж

### 1.5. Сущность политики продвижения

Совокупность решений в рамках политики продвижения можно представить в форме процесса управления продвижением (коммуникативной деятельностью) предприятия. Следует подчеркнуть, что продвижение трактуется как совокупность видов информационного продвижения в рамках интегрированных маркетинговых коммуникаций предприятия. На структуру комплекса продвижения оказывает влияние специфика товара, тип рынка (B2C, B2B и т.д.) и общая стратегия продвижения фирмы.

Процесс управления включает ряд последовательных этапов. Входными данными являются маркетинговые цели и задачи предприятия, выходными – готовый документ, именуемый план рекламной кампании или план коммуникативной деятельности (далее – ПКД). Сам процесс управления включает исследования, предшествующие планированию, совокупность стратегических и тактических решений, контроль (рис. 3.18).

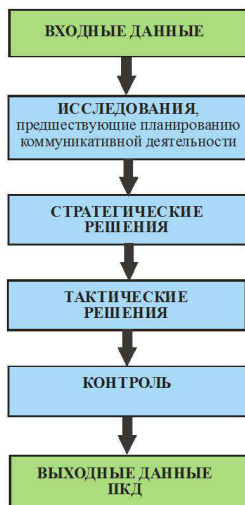


Рис. 3.18. Процесс управления коммуникативной деятельностью предприятия

Исследования являются основой планирования эффективного продвижения. Этот этап включает анализ коммуникативной деятельности предприятия и изучение информационного продвижения конкурентов, определение целевой аудитории воздействия (адрес сегментов ЦА прописывается в характеристиках потребителей, размер – в количестве человек), изучение медиапредпочтений сегментов ЦА, исследование коммуникационных возможностей рекламного рынка и определение желаемой ответной реакции представителей ЦА в ответ на информационное продвижение (рис. 3.19).



Рис. 3.19. Содержание этапа исследований, предшествующих планированию

Методология исследования представителей целевой аудитории воздействия (далее – ЦА) с целью изучения их медиапредпочтений предполагает полевые количественные исследования на основе опроса. Исследование коммуникационных возможностей рекламного рынка базируется на кабинетных исследованиях рекламного рынка, на котором планируется информационное продвижение, и включает анализ аудиторий СМИ, лидирующих в рейтингах медиапредпочтений ЦА. Каждое СМИ самостоятельно и с определенной периодичностью (обычно раз в год) заказывает исследование своей аудитории и обязано предоставить рекламодателю портрет своей аудитории. Для определения желаемой ответной реакции ЦА на информационное продвижение применяются качественные исследования процесса принятия решения о покупке. По желанию заказчика результаты исследований могут описываться в приложении к ПКД или в качестве самостоятельного раздела для подтверждения обоснованности принимаемых решений.

Основные направления исследований в области продвижения представлены на рис. 3.20. Этап исследований, предшествующих планированию информационного продвижения, как правило, включает исследования из направлений «Исследования поведения потребителей» и «Исследования коммуникационных возможностей рекламного рынка».

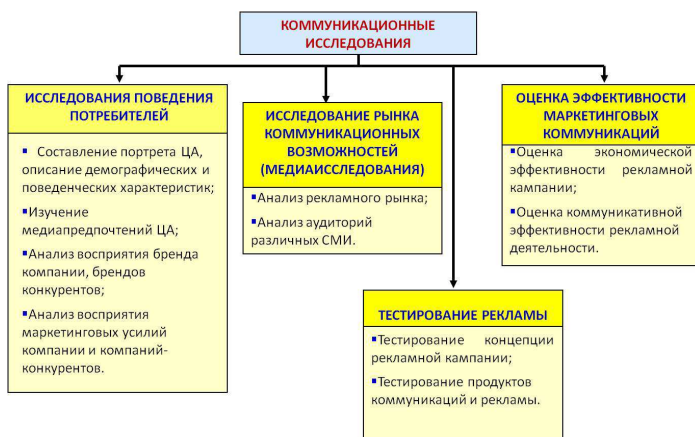


Рис. 3.20 Направления исследований в области продвижения

Методология исследования медиапредпочтений – это полевые количественные исследования в форме опросов, процесс принятия решения о покупке чаще всего исследуется на основе качественных исследований в форме глубинных интервью. Сегодня набирают популярность исследования онлайн, в том числе с использованием панелей [21].

Совокупность стратегических решений включает (рис. 3.21): описание типа ПКД во всех классификациях; формулировку предмета про-



движения (часто предмет продвижения является комплексным и включает новинки ассортимента, формирование бренда и т.д.); разработку основной идеи продвижения в комплексе с несколькими слоганами; формулировку цели коммуникативной деятельности и целевых задач; расчет общего бюджета продвижения по двум методикам, что дает «вилку» значений, в которые должны попасть планируемые мероприятия продвижения; разработку стратегии продвижения, которая прописывается на нескольких уровнях (общая стратегия продвижения, медиа-стратегии и стратегии продвижения относительно отдельных сегментов ЦА в табличной форме). Структура комплекса мероприятий продвижения предприятий наглядно представлена в табличной форме стратегий относительно целевых групп воздействия.

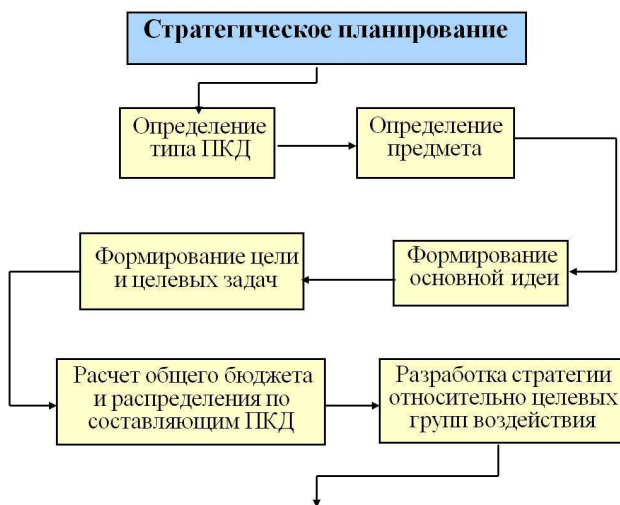


Рис. 3.21. Содержание стратегических решений в области продвижения

Рассмотрим более подробно маркетинговые и коммуникативные цели.

*Маркетинговые цели привязаны к рынку.* В качестве маркетинговой цели может выступать увеличение (или удержание) рыночной доли с указанием реальной емкости рынка и продаж компании в денежном и натуральном выражении.

Например, *маркетинговая цель* – увеличение доли рынка компании в 2015 году на 0,5% в Приморском крае, что составит увеличение продаж на 75,3 млн руб.

*Коммуникационные цели* являются последовательным продолжением рыночных (маркетинговых) целей и представляют собой дерево целей для каждого вида деятельности, входящего в комплекс маркетинговых коммуникаций предприятия. Коммуникативная цель обычно прописывается как охват целевой аудитории мероприятиями продвижения, а задачи – как раскладка охвата групп целевой аудитории в разрезе различных видов продвижения.

Например, *коммуникативная цель* является увеличение степени известности предприятия и стимулирование спроса на его товары на территории Приморского края за счет достижения следующего охвата целевой аудитории воздействия мероприятиями продвижения: 1 группа ЦА (конечные потребители)  $Reach_{(3+)} = 10,680\%$  (или 282 607 чел.); 2 группа  $Reach_{(3+)} = 10,521\%$  (566 988 чел.).

Задачи:

1. Обеспечить Интернет-рекламой следующий охват:  $Reach_{(3+)} = 2,336\%$  для группы 1 и  $Reach_{(3+)} = 10,521\%$  для группы 2.

2. Обеспечить рекламой в прессе следующий охват:  $Reach_{(3+)} = 3,483\%$  для группы 1 и  $Reach_{(3+)} = 9,501\%$  для группы 2 и т.д.

Подобная формулировка целей и задач продвижения необходима для разработки системы показателей для комплексной оценки эффективности информационного продвижения.

После формулирования общих целей и целевых задач рассчитывается общий бюджет продвижения (желательно по двум методикам). Методики расчета общего бюджета выбираются исходя из специфики товара, конкуренции на рынке и рыночных позиций компании.

Рассмотрим пример формулировки стратегии продвижения на трех уровнях: общая стратегия продвижения, медиастратегии и стратегии относительно групп ЦА.

Например:

Стратегия продвижения. В качестве общей стратегии продвижения определена комбинированная стратегия, сочетающая стратегию втягивания (PULL) и стратегию вталкивания (PUSH), со значительным смещением акцента (усилий и денежных ресурсов) в сторону первой стратегии PULL. В рамках PULL предприятие концентрирует свои коммуникационные усилия на конечных потребителях (группа 1).

Стратегия PUSH ориентирована на продвижение с использованием ресурсов и возможностей посредников (группа 2).

В качестве медиастратегий (для мероприятий с использованием СМИ) относительно групп ЦА определена медиастратегия, ориентированная только на обеспечение охвата, а количество контактов ( $Reach_{(3+)}$  более трех) набирается с помощью разных типов медиа.

Все медиастратегии предполагают равное воздействие и являются диверсифицированными, т.е. использующими широкий спектр средств продвижения – медиаканалов.

Стратегии относительно групп целевой аудитории представлены в табл. 3.7 и разработаны по результатам исследований предшествующих планированию.

## Стратегии относительно групп ЦА предприятия, 2015 год, охват в %

Основные составляющие комплекса маркетинговых коммуникаций (медиаканалы и формы рекламы)	Группы ЦА	
	Группа 1	Группа 2
1. Мероприятия в Интернет	10,3%	10,4%
1.1. Контекстная реклама (таргетированная) в поисковых системах Yandex.ru, Google.ru, Mail.ru	10,1%	9,8%
1.2. Размещение рекламного баннера в социальной сети «Одноклассники»	2,3%	-
1.3. Рекламные баннеры (или ролик) на Youtube	1,7%	3,8%
.....		

Совокупность тактических решений представляет собой план мероприятий, совмещенный со сметой (рис. 3.22 и табл. 3.8).

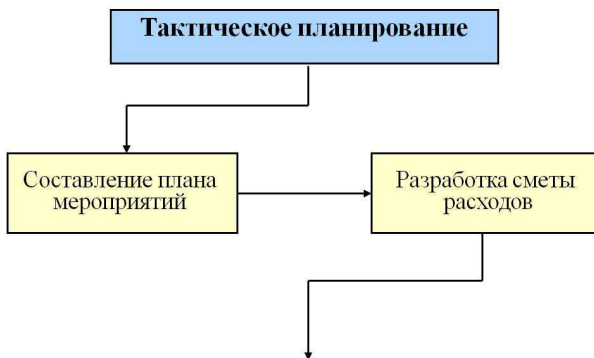


Рис. 3.22. Содержание тактических решений в области продвижения

В табличной форме должны присутствовать столбцы с указанием вида рекламы и СМИ, общего объема заказа, сроков размещения, стоимости и примечаний (посредник-исполнитель и другая информация). Затраты на мероприятия продвижения суммируются в разрезе направлений продвижения, а итоговая сумма по всем направлениям должна находиться в «вилке» значений, рассчитанных на основе двух методов расчета общего бюджета продвижения, примененных на этапе стратегических решений.

### План мероприятий продвижения компании

№	Виды рекламы и СМИ	Объем	Сроки	Затраты, руб.	Примечание
1.	<b>МЕРОПРИЯТИЯ В ИНТЕРНЕТ</b>				
1.1	<i>Продвижение в Интернет</i>				
1.1.1	Оверлей на Youtube.com	1 баннер в рубриках: развлечение, популярное, музыка. 67,82 руб. за клик. Таргетинг на 18–24 года. 626 переходов	23 апреля – 20 мая	42 456	Сервис Google.Adsense
2.1.2.	Контекстная реклама на yandex.ru	4 объявления, для каждого 20 ключевых слов, 4065 переходов, 10 минус слов	1 апреля – 31 мая	47 334	Сервис Яндекс Директ
	и т.д.				

На этапе контроля разрабатывается система показателей для комплексной оценки эффективности запланированных мероприятий, которая оформляется лаконично в табличной форме с указанием названия показателя, его экономического смысла, этапа расчета и значений критериев оценки (рис. 3.23).

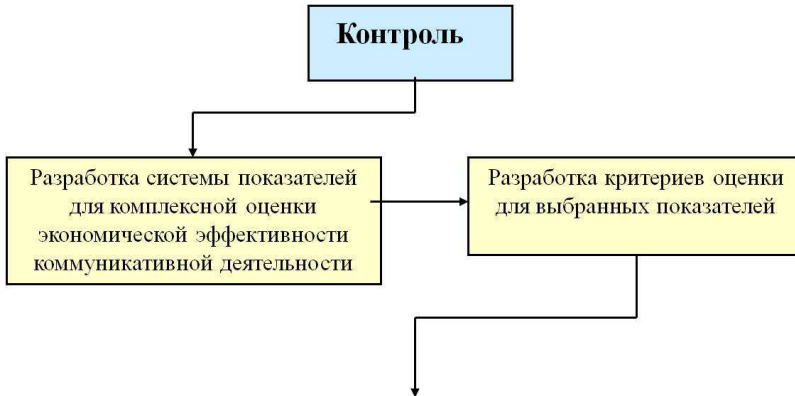


Рис. 3.23. Содержание этапа контроль

*План коммуникативной деятельности компании* (далее – план ПКД) – это внутрифирменный документ, регламентирующий всю деятельность и затраты по продвижению, который обязательно должен согласовываться и утверждаться руководством компании.

План МК должен быть лаконичным, содержательным и включать следующие основные составляющие:

- краткое описание компании, ее направлений деятельности и товаров (или услуг);
- описание типа плана коммуникативной деятельности;
- описание предмета продвижения с разбивкой по составляющим комплекса МК;
- описание основной цели и целевых задач (с разбивкой по составляющим комплекса МК);
- описание основной идеи;
- описание целевых групп воздействия (с описанием их количественных и качественных параметрами), разнесение (или их пересечение) с целевыми группами потребителей;
- описание общей стратегии и стратегий относительно целевых групп воздействия;
- общий бюджет (с разбивкой по составляющим комплекса МК) и описание методов его расчета (рекомендуется использование двух методик);
- план мероприятий, совмещенный со сметой затрат в табличной форме;
- описание системы текущего контроля и итоговой оценки эффективности с критериями оценки эффективности.

### **Методы расчета бюджета продвижения**

Формирование структуры комплекса маркетинговых коммуникаций предполагает единое финансирование коммуникативных мероприятий и устраняет споры за бюджеты по разным направлениям.

Под **бюджетом** коммуникативной деятельности предприятия следует понимать совокупность расходов, необходимых для осуществления коммуникативной деятельности.

Все существующие методы расчета бюджета рекламной и коммуникативной деятельности можно разбить на следующие группы:

- Расчет бюджета в зависимости от оборота.
- Расчет бюджета в зависимости от рыночных позиций.
- Расчет бюджета исходя из целей и задач.
- Метод остаточных средств.

Наибольшей достоверностью обладают методы, предполагающие *нелинейную зависимость* количественной реакции потребителей

от затрат на коммуникативную деятельность, например на основе *модели ADBUDG* (Дж. Литтла).

Зависимость представлена выпуклой кривой с некоторым пределом насыщения (рис. 3.24), а оптимальная величина бюджета находится в промежутке между минимальным  $E_{min}$  и максимальным  $E_{max}$  значениями. Затраты на коммуникативную деятельность меньше  $E_{min}$  и больше  $E_{max}$  не имеют экономического смысла.

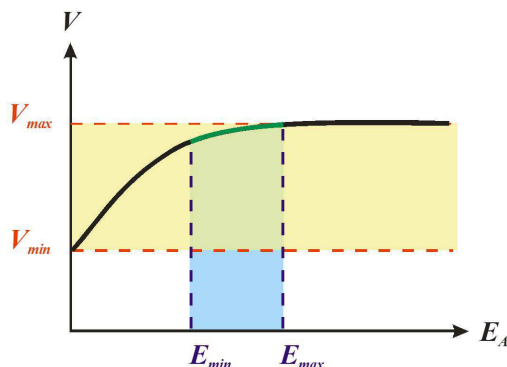


Рис. 3.24. Зависимость реакции потребителей от затрат на продвижение

Имея статистические данные по затратам на коммуникативную деятельность и реакцию потребителей на эти затраты, возможно не только рассчитать значения коэффициентов (или констант) для любой из рассматриваемых моделей (например, коэффициенты и для модели *ADBUDG*), но и подобрать новую зависимость, достаточно близко соответствующую предполагаемой кривой.

### 1. Метод расчета бюджета в % к объему сбыта

$$E_A = k \cdot S_0,$$

где  $k$  – сложившийся на рынке показатель отчислений на коммуникативную деятельность относительно объема продаж,

$S_0$  – объем продаж в денежном выражении

### 2. Метод долевого участия на рынке (метод равенства долей рынка)

$$E_A = k \cdot \sum_{i=1}^N E_i,$$

где  $\sum_{i=1}^N$  – совокупный бюджет коммуникативной деятельности на рынке;

$E_A$  – бюджет коммуникативной деятельности  $i$ -й фирмы;  
 $N$  – количество фирм-конкурентов на рынке, включая данную фирму;  
 $k$  – доля рынка, которую планирует занять данная фирма.

### 3. Расчет бюджета на основе модели Юла

$$E_A = p \cdot n_0 \cdot \frac{1}{k_0 \cdot k} \cdot \frac{N}{N_{\max}}$$

где  $p$  – стоимость одной рейтинговой единицы, в руб.;

$n_0$  – количество рейтинговых единиц, необходимых для 100 % охвата целевой аудитории воздействия;

$N_{\max}$  – количество представителей целевой аудитории воздействия;

$N$  – количество клиентов, которые станут постоянными клиентами данной фирмы;

$k$  – отношение количества клиентов данной фирмы, ставших постоянными, к количеству клиентов, которые попробуют товар данной фирмы;

$k_0$  – отношение количества клиентов, которые попробуют товар данной фирмы, к количеству увидевших рекламу данной фирмы.

### 4. Расчет бюджета на основе модели Видаля-Вольфа

$$E_A = \frac{\Delta S + k_2 \cdot S_0}{k_1} \cdot \frac{S_{\max}}{S_{\max} - S_0},$$

где  $\Delta S$  – изменение уровня объема продаж по сравнению с текущим;

$k_1$  – константа реакции оборота на рекламу (объем продаж, вызванный каждым затраченным на коммуникативную деятельность долларом, в условиях, когда объем продаж равен 0);

$S_{\max}$  – уровень насыщения рынка данным товаром (работой, услугой) или максимальный уровень объема продаж на всем рынке;

$S_0$  – текущий объем продаж;

$k_2$  – константа уменьшения объема продаж при отсутствии затрат на рекламу (доля объема продаж, на которую этот объем уменьшается в единицу времени в условиях, когда фирма не расходует средств на коммуникативную деятельность).

### 5. Модель ADBUDG

$$E_A = \left[ \frac{\delta \cdot (P - P_{\min})}{P_{\max} - P} \right]^{1/\gamma},$$

где  $P$  – доля рынка, которую желает занять фирма;

$P_{\min}$  – доля рынка, которую займет фирма при нулевой рекламе ( $E_A=0$ );

$P_{\max}$  – доля рынка, которую займет фирма при наивысшем уровне рекламы ( $E_A=max$ );

$\gamma$  – коэффициент чувствительности к рекламе (определяет выпуклую форму кривой);

$\delta$  – коэффициент ослабления (константа, которая определяет угол наклона кривой).

#### **6. Определение бюджета с учетом целей и задач**

$$E_A = p \cdot n_0 \cdot \frac{S}{S_{\max}}$$

где  $p$  – стоимость одной рейтинговой единицы, рассчитывается на основе COST PER THOUSAND или CPM – стоимость тысячи (рекламных контактов). Размер расходов рекламодателя на донесение своего рекламного сообщения до одной тысячи читателей, зрителей или других единиц измерения рекламной аудитории. Исчисление может вестись на различной основе: на тысячу домохозяйств с таким-то доходом, на тысячу экземпляров печатного издания, на тысячу домохозяек, на тысячу слушателей старше 18 лет и т.п.;

$n_0$  – количество рейтинговых единиц, необходимых для условно 100 % охвата целевой аудитории;

$S$  – желаемый уровень объема продаж;

$S_{\max}$  – максимальный уровень объема продаж (условно 100 % охват целевой аудитории).

Данный метод применим в медиапланировании для расчета бюджета рекламной деятельности на отдельном медиаканале, для расчета общего бюджета коммуникативной деятельности его применять нельзя.

#### **Эффективность рекламной деятельности**

Проанализируем существующие методики оценки эффективности мероприятий продвижения.

Следует различать понятия *эффективности* и *эффекта*. Эффективность – относительная величина, эффект – абсолютная.

Суть оценки эффективности рекламы в конечном счете состоит в сопоставлении полученных выгод или результатов проведенных мероприятий (выраженных в тех или иных действиях потребителей, в увеличении объема продаж, прибыли и др.) и затрат на РК. Таким образом, можно говорить об экономической эффективности (возрастание прибыли), психологической (изменение психологической ориентации потребителя) и социальной эффективности рекламы, заключающейся в улучшении условий жизни людей (например, за счет насыщения рынка экологически чистыми продуктами питания).

Эффективность затрат – это отношение количественного выражения эффекта к затратам, этот эффект вызвавшим. Основная часть проблемы при оценке эффективности затрат на рекламу заключается в определении числителя дроби. Базисом, основным источником проблемы



являются: во-первых, многогранность и многозадачность анализируемого процесса, т.е. рекламы. Реклама – это и информационный процесс, и мероприятия по продвижению и сбыту, и процесс социальной коммуникации. Во-вторых, конечная неопределенность процесса, на ход которого оказывают существенное влияние достаточно большое число внешних факторов.

В глобальном смысле эффективность рекламы – это степень достижения поставленных перед рекламой целей; следовательно, на операционном уровне понятие эффективности рекламы для каждой цели будет своё. Понятие эффективности рекламы на операционном уровне и показатели эффективности будут зависеть от целей, которые перед рекламой поставлены.

«Экономическая эффективность коммуникативной деятельности» является комплексным понятием и включает следующие подуровни эффективности (рис. 3.25):

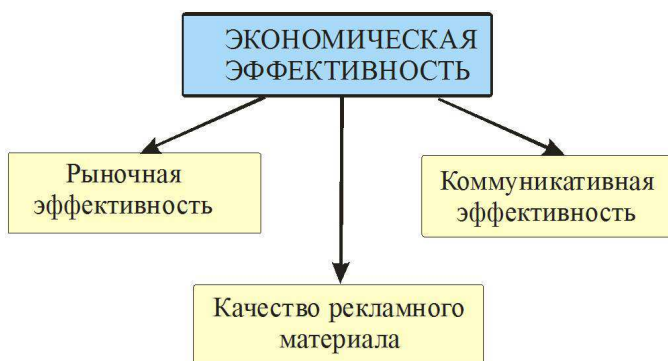


Рис. 3.25. Уровни экономической эффективности информационного продвижения

1. *Рыночную* (коммерческую) эффективность.
2. *Коммуникативную* (психологическую) эффективность.
3. *Качество* рекламного материала.

Именно при оценке эффективности коммуникативной деятельности можно столкнуться с соотношением разноразмерных величин, например, прирост доли рынка или количества людей, охваченных мероприятиями, запомнивших сообщение, принявших решение о приобретении товара и т.д., соотносят с затратами на коммуникативную деятельность (табл. 3.9 и 3.10).

**Обзор методов оценки рыночной эффективности продвижения**

Экономический смысл показателя	Название методики расчета показателя	Этап расчета
1. Изменение (прирост) прибыли в расчете на единицу коммуникативных затрат		Стратегическое планирование (расчет планируемой эффективности) Итоговый контроль (сравнение итоговой эффективности с планируемой)
2. Изменение (прирост) объемов сбыта в расчете на единицу коммуникативных затрат	Метод целевых альтернатив На основе статических моделей На основе динамических моделей с эффектом запаздывания (лага) или опережения (лида) На основе модели М. Видаля и Х. Вольфа На основе модели диффузии, предложенной Ф. Бассом в 1969 г. На основе уравнения криволинейной регрессии	
3. Оценка соотношений затрат на различные формы рекламных мероприятий и числа запросов со стороны потребителей на рекламируемый товар	Метод оценки стоимости одного контакта	Стратегическое планирование (распределение общего бюджета по составляющим направлениям деятельности) Текущий контроль (перераспределение средств при реализации) Итоговый контроль (оценка составляющих направлений деятельности)
4. Прирост количества новых потребителей в расчете на единицу коммуникативных затрат	Метод пробных и контрольных (сопоставимых) рынков	Текущий контроль (перераспределение средств по направлениям) Итоговый контроль (оценка составляющих направлений деятельности)

**Обзор методов оценки коммуникативной  
эффективности продвижения**

Экономический смысл показателя	Название методики расчета показателя	Момент расчета
<p>Узнаваемость: число потребителей, узнавших рекламное обращение, в расчете на единицу рекламных затрат; Доля (процент) потребителей, вспомнивших рекламное сообщение (или обративших внимание на рекламируемый товар или прочитавших более половины рекламного сообщения)</p>	<p>Опросы (качественные исследования по поводу восприятия товара): Hall-test, Home-test Фокус-группа На основе лабораторных экспериментов Метод узнавания Recognition (1912 г.) Метод вспоминания</p>	<p>Текущий контроль (оценка качества мероприятий на этапе планирования и реализации)</p>
<p>Запоминаемость: число потребителей, запомнивших мероприятие или рекламное обращение, в расчете на единицу затрат; доля (процент) потребителей запомнивших рекламное сообщение</p>	<p>Recall Метод измерения запоминаемости рекламы Колмана и Брауна Метод семантического дифференциала (биполярные шкалы 7 градаций)</p>	
<p>Открытость – общее количество контактов потребителей с мероприятием</p>		
<p>Вспоминаемость рекламы (или мероприятия) – доля вспомнивших содержание</p>		

Рассмотрим более подробно некоторые **методы оценки рыночной эффективности**.

*Метод стоимости одного контакта* применим для сравнительной оценки различных направлений коммуникативной деятельности (рекламных, событийных мероприятий, мероприятий прямого маркетинга, стимулирование продаж) на этапах планирования, реализации и итоговой оценки коммуникативной деятельности (табл. 3.11). Для оценки числа запросов достаточно указывать в рекламных сообщениях различные телефоны или электронные адреса.

**Метод стоимости одного контакта**

Вид мероприятий	Затраты, руб.	Число запросов от рекламодателей	Стоимость рекламного контакта
Реклама в прессе	60 000	450	133
телереклама	120 000	300	400
Событийное мероприятие	80 000	300	267
Итого	260 000	1050	800

*Метод пробных и контрольных групп рынков.* В этом методе измеряются продажи на двух рынках (пробном и контрольном). Рынки трактуются как совокупность потребителей, причем не имеет значение их количество. На пробном рынке демонстрируется реклама, на которую затрачено 2 тыс. руб., на контрольном – нет, продажи измеряются на двух рынках до и после трансляции (табл. 3.12).

1. Рассчитывается чистый прирост продаж в %, полученный за счет воздействия рекламы ( $145\% - 139\% = 6\%$ )
2. Значение 1% прироста в тыс. руб.  $(362 - 250)/45 = 2,5$  тыс. руб.)
3. Увеличение продаж, вызванное рекламой ( $6\% \times 2,5 = 15$  тыс. руб.)
4. Эффект  $15 - 2 = 13$  тыс. руб.
5. Эффективность  $13/2 \times 100 = 650\%$

*Метод целевых альтернатив.* В этом методе сопоставляются планируемые и фактические параметры, оцениваемые как результат вложения средств в коммуникативную деятельность.

Например, на этапе планирования предполагалось, что *в результате вложений в 200 тыс. руб. в коммуникативную деятельность, объем сбыта должен вырасти на 50 единиц.* После проведения запланированных мероприятий рост объема продаж обеспечил прирост заявлений в 40 единиц. Возможны различные выводы:

1. Если целью выступало просто стимулирование сбыта, то она была достигнута и компания получила дополнительно 40 транзакций.
2. Эффект, прогнозируемый специалистами по маркетингу, достигнут не был (т.к. вместо предполагаемых 50 было получено всего 40 транзакций) или был достигнут на 80% и с этой точки зрения реклама была малоэффективной.
3. Возможно, такой же эффект получился бы и без дополнительных вложений в коммуникативную деятельность (сработали «нерекламные» факторы).

Таблица 3.12

## Метод пробных и контрольных рынков

Вид рынка	Объем сбыта, тыс. руб. $S_0$	Объем сбыта после мероприятия, тыс. руб. $S$	Темп роста, % $T=(S/S_0)*100$	Значение одного % прироста, в тыс. руб. $P=\Delta S/T$	Изменение объемов сбыта за счет меро- приятия, тыс. руб. $(Tn-Tk)*Pn$
Пробный (П)	250	362	145	(362-250)/45 2,5	6*2,5 15
Контрольный (К)	230	319	139	(319-230)/39 2,3	-

Далее рассмотрим некоторые **методы оценки коммуникативной эффективности продвижения.**

Для оценки коммуникативной (психологической) эффективности рекламы используют специальные методики тестирования, которые основаны на одном из четырех критериев эффективности

- 1) *узнаваемость* рекламы;
- 2) *вспоминаемость* рекламы и ее содержания;
- 3) *убедительность* рекламы (или изменение отношения к товару);
- 4) *степень влияния рекламы* на лояльность отношения к марке или на изменение количества потребляемых товаров и услуг.

Еще в 1982 г. коалиция из 21 рекламного агентства разработала принципы тестирования рекламы, получившие название РАСТ (*Positioning Advertising Copy Testing* – позиционирование тестирования рекламных объявлений). Узнаваемость и вспоминаемость в комплексе составляют запоминаемость рекламы.

Существует достаточно большое количество методов, поэтому в этом разделе рассмотрим только один пример.

*Метод оценки коммуникативной эффективности* (табл. 3.13). На основании мнений специалистов и предшествующих исследований было установлено, что:

- процесс внедрения рекламы считается результативным, если ее запоминает половина лиц, к которым она обращена;
- реклама эффективна, если свыше 7% лиц, запомнивших ее, стали потребителями рекламируемой продукции.

Таблица 3.13

**Метод оценки коммуникативной эффективности**

Число опрошенных телезрителей	Всего, чел.	В том числе, чел		Приобрели, %
		приобрели	не приобрели	
Запомнивших рекламу	40	9	31	22,5
Не запомнивших рекламу	40	2	38	5
Итого	80	11	69	13,8

Из приведенного примера можно сделать вывод, что процесс внедрения рекламы результативен, а реклама эффективна. Присутствует преобладание покупательской активности среди запомнивших рекламу в 4,5 раза (22,5%/5%).

## Система показателей для комплексной оценки эффективности продвижения

Обязательной составляющей эффективной коммуникативной политики предприятия является разработка системы показателей для комплексной оценки экономической эффективности коммуникативной деятельности предприятия, каждый из которых используется на определенном этапе управления коммуникативной деятельностью предприятия.

Система показателей может включать не только широко известные критерии оценки текущей и итоговой эффективности, но и различные коэффициенты результативности коммуникативной деятельности предприятия.

Система показателей должна описываться в программе коммуникативной деятельности предприятия в табличной форме. Рекомендуется в систему показателей включать несколько показателей для оценки рыночной и коммуникативной эффективности продвижения. В качестве примера приводится система показателей для комплексной оценки эффективности продвижения регионального вуза (табл. 3.14).

Таблица 3.14

### Система показателей для комплексной оценки эффективности продвижения вуза [19]

Название метода	Методика расчета	Экономический смысл показателя
1	2	3
1. Средняя стоимость одного отклика абитуриентов вуза на коммуникационные мероприятия в целом по Дальневосточному региону и в разрезе субъектов	$Cm_{откл} = \frac{E_A}{Q_{абит.(заяв.)}}, (1)$ <p>где <math>E_A</math> – затраты на продвижение вуза;  <math>Q_{абит}</math> – количество абитуриентов, подавших заявления на обучение в вузе;  <math>Q_{заявл}</math> – общее количество поданных абитуриентами заявлений</p>	Отражает сумму денежных средств, потраченных на привлечение одного абитуриента вуза или одного заявления абитуриента на очную форму обучения
2. Средняя стоимость одного отклика абитуриентов вуза на коммуникационные мероприятия в разрезе видов продвижения	$Cm_{инст.} = \frac{E_A}{Q_{эфф.} * Share_{запом.}} * 100\%, (2)$ <p><math>E_A</math> – затраты на продвижение вуза;  <math>Q_{абит}</math> – количество абитуриентов, подавших заявления на обучение в вузе;  <math>Share_{запом.}</math> – доля респондентов в выборке, запомнивших рекламу, в каждом типе медиаканала</p>	Отражает сумму денежных средств, потраченных на привлечение одного абитуриента вуза в каждом типе медиаканала, на основе количества запомнивших рекламное сообщение по результатам опроса абитуриентов

Продолжение табл. 3.14

1	2	3
3. Чистая экономическая эффективность затрат на продвижение	$\mathcal{E}_\phi = \frac{V}{E_A}, \quad (3),$ <p>где <math>V</math> – сумма денежных средств вуза, полученных за оплату обучения студентов на договорной основе;</p> <p><math>E_A</math> – затраты на продвижение вуза</p>	Отражает, сколько денежных средств (в виде оплаты обучения студентов на договорной основе) дал каждый рубль, вложенный в продвижение вуза
4. Выполнение запланированных показателей охвата целевой аудитории вуза	$\Delta_{Reach} = Reach_{реализ.} - Reach_{план.} \quad (4)$ <p>где <math>Reach_{реализ.}</math> – достигнутый охват целевой аудитории вуза за счет реализованных мероприятий продвижения, в %.</p> <p><math>Reach_{план.}</math> – запланированный охват целевой аудитории вуза, в %</p>	Разница между реализованным и запланированным охватом целевой аудитории вуза мероприятиями продвижения (в %), положительное значение свидетельствует о перевыполнении плана, отрицательное – о невыполнении, 0 – реализация соответствует запланированному охвату.
5. Стоимость одного контакта и ее изменение	$CPC = \frac{E_A}{Reach \cdot N} * 100\%, \quad (5)$ $\Delta_{CPC} = CPC_{реализ.} - CPC_{план.} \quad (5.1)$ <p>где <math>E_A</math> – затраты на продвижение вуза;</p> <p><math>Reach</math> – охват целевой аудитории вуза (запланированный или реализованный), в %</p> <p><math>N</math> – размер группы целевой аудитории вуза, в чел.</p>	Отражает сумму денежных средств, потраченную на демонстрацию одного рекламного сообщения в медиа-канале представителю целевой аудитории вуза. <p><math>\Delta_{CPC}</math> – отражает изменение <math>CPC_{план.}</math> относительно <math>CPC_{реализ.}</math>, положительное значение свидетельствует о увеличении CPC, отрицательное – о сокращении CPC</p>



1	2	3
6. Коэффициент эластичности спроса по цене на образовательные услуги вуза	$\varepsilon_{\Pi} = (\Delta Q/Q_1) / (\Delta \Pi/\Pi_1), (6)$ <p>где <math>\Delta Q/Q_1</math> – относительное изменение объема спроса;  <math>\Delta \Pi/\Pi_1</math> – относительное изменение цен на образовательные услуги вуза</p>	<p>Относительное изменение спроса рассматривается в целом по вузу и в разрезе форм обучения, а также в двух вариациях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– по денежным средствам вуза, полученным за оплату обучения студентов на договорной основе;</li> <li>– по количеству зачисленных студентов вуза, обучающихся на договорной основе</li> </ul>
7. Коэффициент эластичности спроса по затратам на коммуникационную деятельность вуза	$\varepsilon_E = (\Delta Q/Q_1) / (\Delta E/E_1), (7)$ <p>где <math>\Delta Q/Q_1</math> – относительное изменение объема спроса (под спросом понимается как количество абитуриентов, так и количество их заявлений на обучение в вузе),  <math>\Delta E/E_1</math> – относительное изменение затрат на продвижение вуза</p>	<p>Неэластичный спрос свидетельствует о том, что с увеличением затрат на продвижение увеличивается спрос (равнонаправленная реакция).</p>

Предложенный механизм оценки эффективности продвижения вуза включает три взаимосвязанных этапа и расчет системы показателей экономической эффективности продвижения (табл. 3.14).

*1 этап.* Анализ структуры бюджета продвижения вуза и характеристика мероприятий продвижения.

*2 этап.* Исследование экономической эффективности продвижения ВУЗа по системе показателей.

*3 этап.* Исследование эластичности спроса на образовательные услуги вуза.

Критерии не указаны, т.к. значения показателей анализируются в динамике за несколько лет.

## Выводы

Определение базовой модели комплекса маркетинга – основа организации эффективной деятельности предприятия. Различают классические (традиционные) и новые модели комплекса маркетинга, более

эффективные для виртуального рынка. Выбранная модель определяет набор элементов, для которых необходимо сформировать политики. Каждая политика трактуется как совокупность решений в определенной последовательности и правил поведения, принимаемых на определенный период времени.

Товарная политика представляет собой следующую последовательность решений: определение базовой концепции модели товара, разработка рыночной атрибутики товара, управление жизненным циклом товара и выработка товарных стратегий, управление ассортиментной политикой и разработкой новых товаров.

Политика ценообразования включает следующие этапы: постановку целей ценообразования, изучение спроса и оценку издержек, анализ цен и товаров конкурентов, выработку ценовой стратегии, выбор методов ценообразования, расчет исходной цены и установление окончательной цены с учетом дополнительных соображений.

Последовательность решений в процессе формирования сбытовой политики: формулировка целей по сбыту компании, вытекающих из общих стратегических решений фирмы, изучение рыночных характеристик и ограничений (покупателя, товара и компании), определение типа вертикальной сбытовой структуры и стратегии охвата рынка (сбытовой стратегии) в сочетании с общей коммуникационной стратегией на основе сравнительного анализа сбытовых издержек, управление и контроль над каналами сбыта.

На структуру комплекса продвижения оказывает влияние специфика товара, тип рынка (B2C, B2B и т.д.) и выбранная общая стратегия продвижения фирмы. Процесс управления включает ряд последовательных этапов: исследования, предшествующие планированию коммуникативной деятельности, совокупность стратегических и тактических решений, разработка системы показателей для комплексной оценки эффективности информационного продвижения.

Соответственно, исследования – являются основой планирования эффективного продвижения. Этот этап включает анализ коммуникативной деятельности предприятия и изучение информационного продвижения конкурентов, определение целевой аудитории воздействия (адрес сегментов ЦА прописывается в характеристиках потребителей, размер – в количестве человек), изучение медиапредпочтений сегментов ЦА, исследование коммуникационных возможностей рекламного рынка и определение желаемой ответной реакции представителей ЦА в ответ на информационное продвижение.

Совокупность стратегических решений включает: описание типа ПКД во всех классификациях; формулировку предмета продвижения; разработку основной идеи продвижения в комплексе с несколькими слоганами; формулировку цели коммуникативной деятельности и целе-

вых задач; расчет общего бюджета продвижения по двум методикам; разработку стратегии продвижения.

Совокупность тактических решений представляет собой план мероприятий, совмещенный со сметой, и оформляется в табличной форме.

На этапе контроля разрабатывается система показателей для комплексной оценки эффективности запланированных мероприятий, которая оформляется лаконично в табличной форме с указанием названия показателя, его экономического смысла, этапа расчета и значений критериев оценки. Критерии не указываются в случае, если показатели анализируются в динамике за несколько лет).

### Вопросы к обсуждению

1. Сущность товарной политики и ее составные элементы.
2. Процесс управления ассортиментом.
3. Сущность ABC-анализа ассортимента (классического и двойного).
4. Сущность XYZ-анализа.
5. Содержание совмещенного ABC-XYZ-анализа.
6. Сущность политики ценообразования и ее составные элементы (решения и их последовательность)
7. Определите содержание двух видов политик ценообразования (активной и пассивной).
8. Дать сравнительную оценку понятий «целевая цена», «предельная цена», «техническая цена».
9. Определите различия между понятиями «стратегия» и «тактика ценообразования».
10. Опишите процесс формирования активной политики ценообразования предприятия.
11. На основе каких данных определяются верхняя и нижняя границы цены?
12. Опишите существующую классификацию методов ценообразования, их преимущества и недостатки.
13. Определите отличительные признаки параметрических методов ценообразования.
14. Определите основные различия между методом структурной аналогии и методом удельных показателей.
15. Определите отличительные признаки методов ценообразования, ориентированных на маркетинг (спрос).
16. Сущность сбытовой политики, совокупность решений и их последовательность.
17. Выбор оптимального канала распределения.

18. Вертикальные, горизонтальные, многоканальные маркетинговые системы.

19. Предпосылки и критерии выбора оптимальной формы сбыта.

20. Какие этапы включает процесс планирования коммуникативной деятельности предприятия, который можно трактовать как последовательность решений в рамках политики продвижения?

21. Опишите исследования, предшествующие планированию коммуникативной деятельности предприятия.

22. Опишите содержание стратегических решений в рамках планирования продвижения.

23. Опишите содержание тактических решений в рамках планирования продвижения.

24. Опишите содержание этапа контроля при планировании коммуникативной деятельности предприятия.

25. Дать сравнительную оценку понятий «эффективность» и «эффект».

26. Опишите уровни экономической эффективности коммуникативной деятельности.

27. Опишите методы оценки рыночной эффективности коммуникативной деятельности.

28. Опишите методы оценки психологической эффективности коммуникативной деятельности.

29. Раскройте содержание понятия «бюджет продвижения».

30. Чем бюджет продвижения отличается от бюджета маркетинга? Какие основные группы методов расчета бюджета продвижения можно выделить?

31. Как выглядит наиболее достоверная зависимость реакции потребителей от затрат на продвижение?

### Комплекс заданий для самостоятельной работы

**Кейс-стади 1. ABC-анализ, совмещенный с XYZ** (в 2-х вариантах)

Для проведения совмещенного ABC-XYZ-анализа необходимо последовательно выполнить следующие действия (обратите внимание, что в задании представляется уже оптимизированный ассортимент региональной оптовой компании):

- Провести ABC-анализ по одному показателю (табл. 1 или 3).
- Провести XYZ-анализ, предварительно рассчитав коэффициент вариации (табл. 2 или 4).
- Построить итоговую матрицу с 9-ю зонами, в каждую из которых вписать позиции ассортимента.

**Вариант 1**

Таблица 1

**Исходные данные для проведения ABC-анализа**

Исходные данные для проведения ABC-анализа				Упорядоченный список			Группа
№ позиции	Наименование товара	Средний товарный запас за 2014 г., тыс. руб.	Доля позиций в общей сумме товарных запасов, %	№ позиции ассортимента	Доля позиций в общей сумме товарных запасов, %	Доля нарастающим итогом, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Крупа	63,63					
2	Мука	101,495					
3	Бараночные изделия	55,59					
4	Сухарные изделия	56,055					
5	Макаронные изделия	84,96					
6	Пряности	43,71					
7	Приправы	48,47					
8	Чай	46,25					
9	Кофе	49,975					
10	Безалкогольные напитки	107,675					

*Окончание табл. 1*

1	2	3	4	5	6	7	8
11	Слабоалкогольные напитки	110,95					
12	Табачные изделия	115,625					
13	Сахар	95,92					
14	Кондитерские изделия	157,865					
15	Мёд	21,02					
16	Молочные консервы	32,085					
17	Растительные масла	83,885					
18	Мясные консервы	28,925					
19	Рыбные консервы	29,61					
20	Овощные консервы	24,59					
21	Фруктовые консервы	21,115					
Итого							

Таблица 2

## Исходные данные для проведения анализа XYZ

№ позиции	Наименование товара	Реализация за квартал 2014 года, тыс.руб.				Реализация за 4 квартала 2014 г., тыс. руб.	Среднее значение реализации за кварта	Значение коэффициента вариации, %
		I	II	III	IV			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Крупа	75,15	74,72	70,99	77,72			
2	Мука	147,65	148,57	149,78	151,21			
3	Бараночные изделия	42,14	40,57	39,99	43,03			
4	Сухарные изделия	51,19	49,87	47,56	52,3			
5	Макаронные изделия	98,35	99,76	96,71	97,53			
6	Пряности	35,47	37,97	39,89	38,39			
7	Приправы	48,52	47,99	49,65	51,29			
8	Чай	42,21	41,84	42,66	43,25			
9	Кофе	49,67	49,48	47,64	47,98			
10	Безалкогольные напитки	147,21	151,64	154,27	146,02			
11	Слабоалкогольные напитки	136,73	139,22	144,16	136,26			
12	Табачные изделия	139,52	140,83	142,82	143,44			

*Окончание табл. 2*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Сахар	101,24	103,11	106,79	104,77			
14	Кондитерские изделия	229,47	231,92	224,06	235,97			
15	Мёд	29,31	23,14	18,65	25,43			
16	Молочные консервы	34,55	33,64	33,09	33,79			
17	Растительные масла	75,54	76,11	80,63	75,8			
18	Мясные консервы	32,74	29,13	25,64	29,98			
19	Рыбные консервы	39,82	34,21	28,55	37,51			
20	Овощные консервы	25,31	24,29	18,98	29,08			
21	Фруктовые консервы	33,16	26,33	17,94	30,32			
Итого		1614,95	1604,34	1580,45	1631,07			



**Исходные данные для проведения ABC-анализа**

Исходные данные для проведения ABC-анализа				Упорядоченный список			Группа
№ позиции	Наименование товара	Средний товарный запас за 2014 г., тыс. руб.	Доля позиций в общей сумме товарных запасов, %	№ позиции ассортимента	Доля позиций в общей сумме товарных запасов, %	Доля нарастающим итогом, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Безалкогольные напитки	538,38					
2	Слабоалкогольные напитки (алкогольная продукция до 13%, коктейли, джин тоники)	554,754					
3	Пиво фасовочное/ бутылочное	318,15					
4	Пиво фасовочное/баночное	277,95					
5	Вина (белые/красные; сухие, п/ сухие, сладкие,п/ сладкие)	789,33					
6	Вина игристые	218,55					

*Окончание табл. 3*

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Водка	507,48					
8	Настойки (40%)	277,95					
9	Джины (47%)	242,35					
10	Ликёры (25%)	105,1					
11	Портвейны (18%)	148,05					
12	Ромы (40%)	122,95					
13	Текила (38–40%)	249,9					
14	Мартини	479,6					
15	Виски	105,58					
16	Коньяки	231,25					
17	Шампанское	419,43					
Итого		5586,754					

Таблица 4

## Исходные данные для проведения анализа XYZ

№ позиции	Наименование товара	Реализация за квартал 2014 года, тыс.руб.				Реализация за 4 квар- тала 2014 г., тыс. руб.	Среднее значение реализации за квартал	Значение коэффициен- та вариаци- ции,%
		I	II	III	IV			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Безалкогольные напитки	736,05	758,2	771,35	730,1			
2	Слабоалкогольные напитки (алкогольная продукция до 13%, коктейли, джин-тоники)	683,65	696,1	720,8	681,3			
3	Пиво фасовочное/ бутылочное	491,75	498,8	483,55	487,65			
4	Пиво фасовочное/ баночное	506,2	515,55	533,95	523,85			
5	Вина (белые/ красные; сухие, п/ сухие, сладкие, п/сладкие)	1147,4	1159,6	1120,3	1179,85			
6	Вина игристые	146,55	115,7	93,25	127,15			

Окончание табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Водка	738,25	742,85	748,9	756,05			
8	Настойки (40%)	210,7	202,85	199,45	215,15			
9	Джины (47%)	177,35	189,85	199,95	191,95			
10	Ликёры (25%)	172,75	168,2	165,45	168,95			
11	Портвейны (18%)	255,95	249,35	199,95	215,15			
12	Ромы (40%)	165,8	131,65	87,45	151,6			
13	Текила (38-40%)	242,6	239,95	248,25	256,45			
14	Мартини	199,1	171,05	142,75	187,55			
15	Виски	211,05	209,2	213,3	216,25			
16	Коньяки	248,35	247,4	238,2	239,9			
17	Шампанское	377,7	380,55	403,15	379			
Итого		6711,2	6676,85	6570	6707,9			

## Кейс-стади 2. Определение параметров сбытовой сети

Укажите параметры сбытовой сети (рис. 1):

- длина канала
- ширина канала 1 уровня
- ширина канала 2 уровня
- ширина канала 3 уровня
- суммарная конечная ширина канала распределения

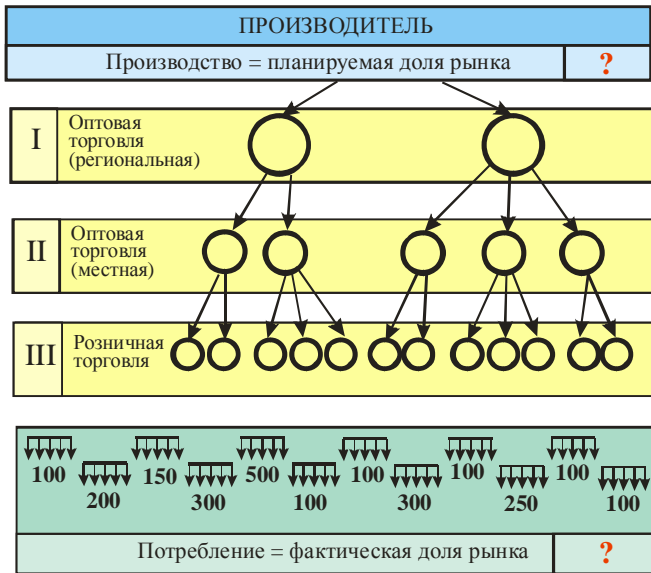


Рис. 1. Схема сбытовой сети предприятия

## Кейс-стади 3. Моделирование структуры комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия определенной специализации (на выбор студента).

Ситуационное задание выдается индивидуально или группе слушателей. Защита задания проводится в форме коллективной презентации, а результаты исследования оформляются в виде файла с расширением «.ppt». Обязательны ссылки на источники информационных данных.

В проекте должны найти отражение ответы на следующие вопросы:

- историческая справка и общая характеристика предприятия и его продукции;
- группы целевой аудитории (далее – ЦА) и формулировка целей продвижения;
- структура комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия в разрезе видов и форм продвижения (оформляется в виде рисунка);

– общая стратегия продвижения в разрезе групп ЦА (оформляется в виде таблицы).

**Кейс-стади 4. Идентификация модели влияния рекламы, реализованной в рекламном продукте конкретной страны (на выбор студента).** Ситуационное задание выдается индивидуально. Защита задания проводится в форме коллективной презентации, а результаты исследования оформляются в виде файла с расширением «.ppt». Обязательны ссылки на источники информационных данных.

В проекте должны найти отражение ответы на следующие вопросы:

- национальные особенности рекламы и законодательства страны;
- краткая справка по примененной модели влияния рекламы;
- аргументированное доказательство использования модели в разрезе характера влияния и конечных целей.

**Кейс-стади 5. Вариант 1. Разработка имени для продукции конкретной компании.** Компания ООО «Джей Рус» разработала и начинает поставку на рынок Приморского края следующей продукции (возможны варианты):

– *дорогой, элитный чай.* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 2 млн руб.

– *доступный по цене чай.* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 500 тыс. руб.

*Выполните следующие действия:*

1. Опишите целевые сегменты потребителей и целевые группы воздействия (целевую аудиторию), дайте общую характеристику продукта (органолептические характеристики, упаковка).

2. Придумайте не менее 20-ти броских запоминающихся названий марки по четырем тематическим полям, используя процесс разработки имени, затем выберите 3 окончательных варианта.

3. Придумайте главную идею (слоган) всей рекламной кампании, которая красной нитью будет проходить через все рекламные мероприятия (3 варианта). Например, для чая Индус – «Индус – чай с крепким характером».

4. Предложите оригинальные формы продвижения на первый год, уточнив формы мероприятий и средства распространения.

**Кейс-стади 5. Вариант 2. Разработка имени для продукции конкретной компании.** Компания ООО «Фабрика Мороженого» разработала и начинает поставку на рынок Приморского края следующей продукции (возможны варианты):

– *дорогое, элитное мороженое (в высоком ценовом диапазоне).* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 2 млн руб.

– *мороженое в низком и среднем ценовом диапазоне.* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 500 тыс. руб.

*Выполните следующие действия:*

1. Опишите целевые сегменты потребителей и целевые группы воздействия (целевую аудиторию), дайте общую характеристику продукта (органолептические характеристики, упаковка).

2. Придумайте не менее 20-ти броских запоминающихся названий марки по четырем тематическим полям, используя процесс разработки имени, затем выберите 3 окончательных варианта.

3. Придумайте главную идею (слоган) всей рекламной кампании, которая красной нитью будет проходить через все рекламные мероприятия (3 варианта).

4. Предложите оригинальные формы продвижения на первый год, уточнив формы мероприятий и средства распространения.

**Кейс-стади 6. Медиапредпочтения ЦА конкретного продукта (по выбору студента).** Ситуационное задание выдается творческому коллективу студентов (2–3 чел.). Результаты задания оформляются в виде презентации, коллективно презентуются и обсуждаются.

Отчет должен содержать следующие элементы:

- программа исследования;
- анкета;
- результаты опроса (тестирование анкеты 10–20 чел.);
- результаты исследования;
- предложения по совершенствованию рекламной деятельности предприятия.

**Кейс-стади 7. Сравнительная характеристика предложения субъектов рекламного рынка.** Ситуационное задание предполагает исследование заявленной проблемы в Internet и выдается индивидуально. Защиту задания рекомендуется проводить в форме коллективной презентации и обсуждения на практическом занятии.

В качестве субъектов рекламного рынка выступают: телевизионные компании, радиостанции, глянцевого издания, пресса, производители полиграфической продукции, широкоформатная печать и др.

Основные элементы отчета в форме презентации для СМИ:

- выбирается 2–3 крупнейших игрока регионального рекламного рынка и 2–3 игрока национального рынка и приводится краткая характеристика деятельности компаний;
- представляются последние исследования аудиторий СМИ;

– в табличной форме сравнительный анализ характеристик и медиапоказателей (обязательно наличие форм рекламы и цен на рекламные услуги).

Основные элементы отчета в форме презентации для подрядчиков:

– выбирается 2–3 крупнейших игрока регионального рекламного рынка и 2–3 игрока национального рынка и приводится краткая характеристика деятельности компаний;

– характеристика производственных возможностей и оборудования;

– в табличной форме сравнительный анализ услуг и цен.

**Кейс-стади 8. Общая характеристика рекламного рынка страны (по выбору студентов).** Ситуационное задание предполагает исследование заявленной проблемы в Internet и выдается индивидуально. Защиту задания рекомендуется проводить в форме коллективной презентации и обсуждения на практическом занятии. Ссылки на источники обязательны.

Основные элементы отчета в форме презентации:

– позиция размера рекламного рынка страны в мировом рейтинге на настоящее время;

– структура рекламного рынка страны в разрезе типов меда (представить в форме круговой диаграммы);

– основные тенденции развития рекламного рынка страны (на основе анализа статей).

**Кейс-стади 9. Мероприятия провокационного маркетинга конкретной страны (на выбор), отражающие национальный менталитет страны.** Ситуационное задание предполагает исследование заявленной проблемы в Internet и выдается индивидуально. Защита задания проводится в форме коллективной презентации, а результаты исследования оформляются в виде файла с расширением «.ppt». Обязательны ссылки на источники информационных данных.

В проекте должны найти отражение ответы на следующие вопросы:

– общая характеристика менталитета страны и особенностей рекламы;

– представить видео- и фотоматериалы по мероприятиям провокационного маркетинга, не старше 2012 года (WOM TECHNOLOGY, SEXVERTISING, SCANDAL STRATEGY, CITY TEASER, LIFE PLACEMENT, FLASHMOB);

– сформулировать и доказать отражение национального менталитета в содержании демонстрируемых мероприятий продвижения.



**Кейс-стади 10. Разработка рекламных объявлений для контекстной рекламы на основе опроса.** Ситуационное задание предполагает исследование заявленной проблемы в Internet. Группа студентов (2–3 чел.) собирает информацию по спектру предлагаемых услуг Internet-рекламы в Рунет и ценам на них. Разработка не менее 3-х рекламных объявлений с использованием не менее 100 ключевых фраз.

Задание выдается творческому коллективу из 2–3 студентов. Коллективу определяется объект продвижения. Каждому участнику творческого коллектива провести опрос не менее чем 5-ти респондентов на тему «Какие ключевые фразы вы использовали бы для поиска информации о продукте...». Построить рейтинг ответов, изучить статистику по лидерам рейтинга. Совокупность ключевых (поисковых) фраз разбить на логические группы, каждой группе присвоить значащие названия, разработать рекламное объявление для каждой группы поисковых фраз.

Результаты оформить в виде презентации и представить на практическом занятии.

### **Задача с условием 1. Ценообразование**

Укажите правильный вариант ответа.

Фирма по производству соевого сыра «ТОФФУ» установила цену на свою продукцию методом «Средние издержки + прибыль», которая составила (А – 8,15; В – 10,23; С – 12,14; D – 17,27), и определила точку безубыточности (А – 1003; В – 1500; С – 980; D – 2005) исходя из следующих данных:

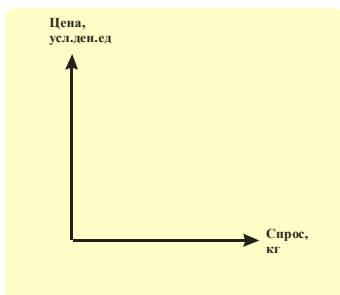
переменные затраты – 2 руб. 50 коп. Постоянные – 15 500 руб.

ожидаемый объем реализации – 3000 уп. Планируемая прибыль – 25%.

### **Задача с условием 2. Расчет коэффициента эластичности**

Спрос на шоколадные конфеты в кондитерском магазине за неделю представлен в таблице. Рассчитайте выручку, коэффициент ценовой эластичности спроса  $\text{Эц} = (\Delta Q/Q1) / (\Delta P/P1)$ , определите вид спроса (эластичный, неэластичный, единичный, нулевой). Постройте два графика и определите оптимальную цену

Р Цена за 1 кг., усл. ден. ед.	Q Величина спроса, кг	Выручка, усл. ден. ед.	Коэффициент ценовой эластич- ности спроса	Вид спроса
4,20	20			
3,60	40			
3,00	60			
2,40	80			
1,80	100			
1,20	120			
0,60	140			



## Тестовые задания (ключ в прил. А)

### Задание 1

1.1. Период существования определенного вида товара на рынке (в продаже), который характеризуется изменением во времени объемов продаж и прибыли ( ).

1.2. Совокупность всех товаров фирмы ( ).

1.3. Расширение ассортимента продукции предприятия путем выпуска новых видов товаров, которые с технической и маркетинговой точек зрения могут быть похожи на выпускавшиеся ранее или не связаны с ними, называется ( ).

1.4. Графической моделью перекрестной классификации является ( ).

1.5. Графической моделью иерархической классификации является ( ).

1.6. Группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо предназначенных для одних и тех же категорий потребителей, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определенного диапазона цен. ( )

1.7. Основными характеристиками ассортимента являются: ( ), ( ), ( ), ( ), ( ).

1.8. Укажите последовательно стадии формирования торгового ассортимента ( ), ( ), ( ).

1.9. Совокупность решений и правил поведения, принимаемых заранее на определенный период времени в области управления товарной номенклатурой предприятия ( ).

### ОТВЕТЫ:

1. Дендрограмма. 2. Диверсификация. 3. ЖЦТ. 4. Ширина (широта). 5. Глубина. 6. Анализ и оценка ассортиментной политики. 7. Товарная линия (ассортимент). 8. Товарная номенклатура (товарный микс). 9. Таблица (или матрица). 10. Сбалансированность. 11. Выбор основных показателей. 12. Устойчивость. 13. Установление (определение) групп ассортимента. 14. Обновляемость. 15. Товарная политика.

**Задание 2 Рыночная атрибутика товара** (закрытые одновариантные вопросы)

2.1. *Что, на ваш взгляд, означает термин «товар»:*

- а) любое предложение фирмы, удовлетворяющее потребность;
- б) физический объект, удовлетворяющий потребность;
- в) продукт, производимый в массовых количествах для удовлетворения потребности.

2.2. *Из следующих товаров выберите те, которые относятся к группе товаров кратковременного пользования:*

- а) холодильники, одежда;
- б) пиво, мыло;
- в) ремонтные работы, стрижка.

2.3. *Что, по-вашему, лежит в основе классификации потребительских товаров:*

- а) природа товаров;
- б) то, что люди думают о товарах и как их покупают;
- в) то, как фирма-производитель рассматривает свой товар;
- г) методы распределения товаров.

2.4. *Укажите утверждение, характеризующее товары повседневного спроса:*

- а) в процессе покупки товары сравниваются между собой по показателям качества, цены и т.д.;
- б) товары имеют уникальные характеристики;
- в) товары покупаются часто и без особых раздумий;
- г) потребители обычно не считают их нужными.

2.5. *Товары импульсивной покупки обычно покупаются:*

- а) регулярно;
- б) без всякого планирования и поисков;
- в) при возникновении острой нужды в них.

2.6. *Какой класс товаров требует для своего сбыта наибольших маркетинговых усилий в виде рекламы и агрессивных продаж:*

- а) товары пассивного спроса;
- б) особого спроса;
- в) товаров повседневного выбора;
- г) предварительного выбора.

2.7. *Для какого класса потребительских товаров важно наличие множества торговых точек:*

- а) для товаров повседневного спроса;
- б) предварительного выбора;
- в) особого спроса;

2.8. *Торговая марка – это:*

- а) эмблема, символ;
- б) специфическое шрифтовое оформление;
- в) слово, используемое для определения товаров продавца.

2.9. Какую из следующих функций не выполняет марочное название

- а) создает отличительный образ продукции;
- б) способствует снижению цены товара;
- в) способствует увеличению продаж
- г) облегчает выбор покупателя.

2.10. Что служит внешней упаковкой для лосьона после бритья

- а) флакон;
- б) картонная коробка;
- в) ящик из гофрированного картона, вмещающий 50 бутылок.

**Задание 3.** Найдите в правой колонке определение, соответствующее термину в левой колонке.

3.1. Ширина ассортимента	1. Количество позиций в каждой ассортиментной группе
3.2. Глубина ассортимента	2. Рациональное сочетание товарных групп в зависимости от возможностей рынка и в соответствии с направленностью розничного предложения магазина
3.3. Сбалансированность ассортимента	3. Перечень товаров, реализуемых розничным торговым предприятием
3.4. Производственный ассортимент	4. Количество предлагаемых ассортиментных групп
3.5. Торговый ассортимент	5. Перечень товаров, выпускаемых предприятием-изготовителем
3.6. Устойчивость	6. Перечень товаров, выпускаемых разными производителями, но объединенных по нескольким признакам (чаще всего более чем по трем)
3.7. Товарная (ассортиментная) группа	7. Обеспечение постоянного наличия в продаже набора определенных разновидностей товаров

#### **Задание 4**

4.1. Соотношение процентного изменения объема продаж одного товара к процентному изменению цены другого товара. Эластичность спроса по цене

- В. Эластичность спроса по доходу
- С. Перекрестная эластичность (спроса по цене)

4.2. Соотношение относительного изменения спроса на товар к относительному изменению его цены называется Эластичность спроса по цене

- В. Эластичность спроса по доходу
- С. Перекрестная эластичность (спроса по цене)

4.3. *Эластичный спрос (предполагается, что убран знак «-»)*

- А. Больше единицы
- В. Единичный
- С. Нулевой
- Д. Меньше единицы

4.4. *Неэластичный спрос (предполагается, что убран знак «-»)*

- А. Больше единицы
- В. Единичный
- С. Нулевой
- Д. Меньше единицы.

4.5. *Спрос падает теми же темпами, что увеличивается цена (предполагается, что убран знак «-»)*

- А. Больше единицы
- В. Единичный
- С. Нулевой
- Д. Меньше единицы.

4.6. *При изменении цены спрос не меняется (предполагается, что убран знак «-»)*

- А. Больше единицы
- В. Единичный
- С. Нулевой
- Д. Меньше единицы

4.7. *Определенный на основе ценовой эластичности спрос образует на кривой спроса ... Верхнюю границу цены*

- В. Нижнюю границу.

4.8. *Для взаимозаменяемых товаров (субституты) коэффициент перекрестной эластичности*

- А. Положителен
- В. Отрицателен
- С. Равен нулю
- Д. Равен единице.

4.9. *Для взаимно дополняемых товаров (комплуты) коэффициент перекрестной эластичности*

- А. Положителен
- В. Отрицателен
- С. Равен нулю
- Д. Равен единице.

4.10. Для независимых товаров коэффициент перекрестной эластичности

- A. Положителен
- B. Отрицателен
- C. Равен нулю
- D. Равен единице.

**Задание 5.** Рассортируйте мероприятия и средства представления по пяти основным группам:

- 5.1. Реклама –
- 5.2. Стимулирование продаж –
- 5.3. Мерчандайзинг-
- 5.4. Событийный маркетинг –
- 5.5. Прямой маркетинг (включает личные продажи) –
- 5.6. Public Relations –

Ответы:

1. Информационное сообщение, или *пресс-релиз* в печатном периодическом издании (газете) о 10-летнем юбилее компании.

2. Прямая почтовая рассылка «Персонального предложения – кредитной револьверной карты Банка ВТБ 24».

3. Пресс-конференция с приглашением представителей СМИ по поводу открытия филиала компании.

4. Размещение рекламы нового тарифа сотового оператора на щитовых конструкциях размером 3 на 6 м на городских улицах.

5. Плакат, рекламирующий товар и размещенный в торговой точке, где этот товар продается.

6. Продажи по каталогам (рассылка компанией каталогов предлагаемых товаров по адресной базе клиентов).

7. Упаковка-комплект сопутствующих товаров по льготной цене в торговой точке.

8. Размещение имиджевой статьи в газете «Владивосток».

9. Размещение рекламных роликов о услугах компании на видеопанно на городской площади.

10. Спонсорская деятельность (выделение денежных средств на проведение спортивного праздника).

11. Распространение косметики торговым агентом на дому или на вашем рабочем месте.

12. Размещение образцов товаров (кремов, шампуней и т.д.) в женских журналах.

13. Продвижение и продажи товаров через телемагазины на канале телевидения.

14. Товар предлагается по низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара.

15. Демонстрация рекламных блиц-роликов (15–30 с) на телеканале СТС.

16. Участие «Дальрыбтехцентра» в промышленной выставке с целью заключения договоров на поставку и монтаж рыбоперерабатывающего оборудования.

17. Использование дисконтных карт с накопительными скидками.

18. Продвижение и продажа продукции по телефону или телемаркетинг.

19. Предоставление торговой точке оборудования с фирменной символикой производителя.

20. Организация праздника на площади города по поводу 10-летнего юбилея компании.

## Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА

### 2.1. Типология организационно-управленческих структур предприятия

Организационные структуры внутреннего построения предприятия делятся на две большие группы: *классические* и *адаптивные* (рис. 3.26).

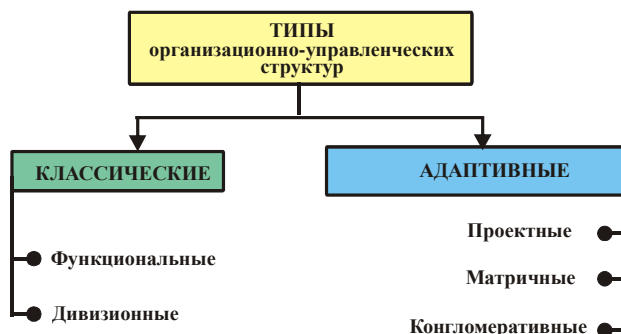


Рис. 3.26. Типология организационно-управленческих структур

*Классические* (или традиционные) формы организационного построения предприятий включают:

- функциональные (основные и обеспечивающие);
- дивизионные.

*Адаптивные структуры*, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач:

- проектные;
- матричные;
- конгломеративные.

Далее формы организационно-управленческих структур будут рассмотрены на примере КФУ (кредитно-финансовых учреждений).

*Функциональные подразделения и службы* – это обособленные подразделения (службы), реализующие функции в соответствии с делением всей деятельности предприятия на главные части, т.е. выполняют массивы однотипных задач.

По типу решаемых задач выделяют основные и обеспечивающие подразделения.



*Основные* подразделения, создающие непосредственно товары или услуги, либо участвующие опосредованно в их создании.

*Обеспечивающие* подразделения и службы, не участвующие в основных операциях, а выполняющие задачи вспомогательного и обслуживающего характера.

**Функциональная структура** предполагает деление всех функций банка на отдельные блоки, имеющие свои конкретные задачи и обязанности. При этом персонал банка подразделяется по различным направлениям деятельности (рис. 3.27).

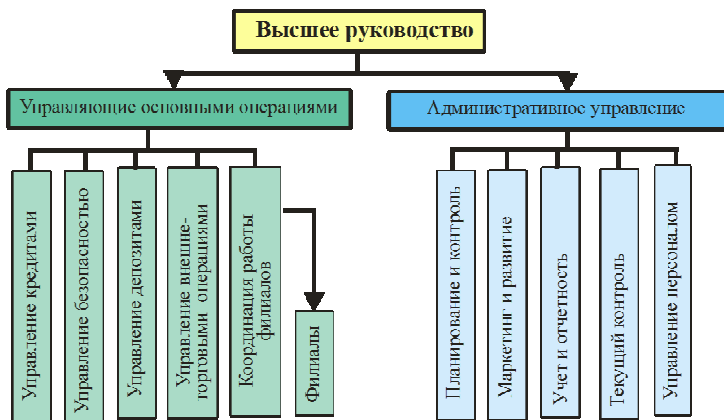


Рис. 3.27. Функциональная структура управления КФУ

*Достоинства:* стимулирует деловую и профессиональную активность, уменьшает дублирование функций, улучшает использование ресурсов, координацию и контроль.

*Недостатки:* иногда ведет к обострению противоречий, что способствует возникновению конфликтных ситуаций, увеличивает цепь команд, снижает гибкость структуры и возможность адаптации к изменениям внешней среды. Узкая специализация препятствует внедрению прогрессивных банковских технологий. Клиенту для решения своих проблем приходится обращаться к нескольким подразделениям, т.е. услуги, предоставляемые одному клиенту, носят дискретный характер, отсутствует общая картина по взаимодействию с клиентом.

**Дивизионные** подразделения и службы создаются для реализации пакетов банковских продуктов, ориентированных на отдельные группы клиентов. Дивизионная организация предполагает разделение на отдельные *дивизионы* – новые крупные объекты управления, своеобразные минибанки (специализированные линейные подразделения), критерием эффективности функционирования которых является величина прибыли (рис. 3.28).

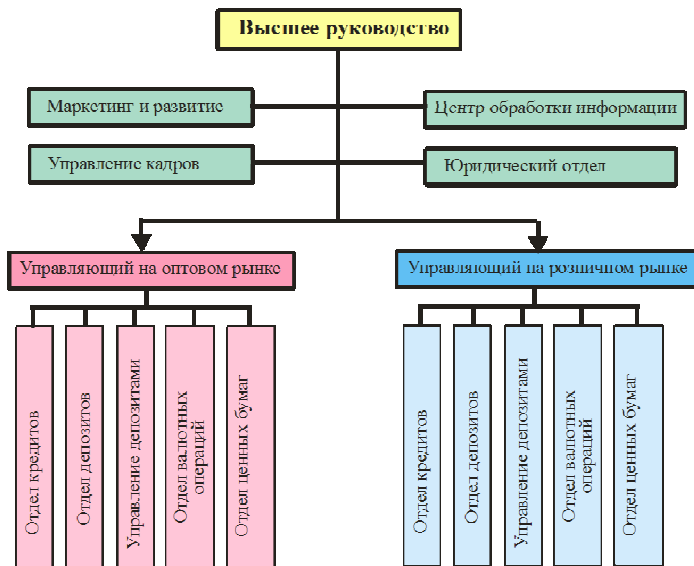


Рис. 3.28. Дивизионная структура, ориентированная на потребителя

Дивизионная структура может быть ориентирована на продукт, потребителя, обслуживание отдельных территорий.

*Продуктовая дивизионная структура* применяется банком, если он реализует большой спектр банковских продуктов, каждый из которых в равной степени важен для банка. Очень часто такую структуру имеют универсальные банки.

В том случае, если банк обслуживает различные по характеру рынки сбыта, то он строит свою структуру по *принципу потребителя*.

Часто деятельность охватывает отдельные территории, в том числе и международный рынок. В такой ситуации используется *дивизионная региональная структура*. Она позволяет учесть особенности местного законодательства, предпочтений потребителей, общественное мнение.

*Достоинства:*

- позволяет сосредоточиться на конкретном продукте, потребителе или территории, что обеспечивает достижение больших успехов в повседневной деятельности.
- усиливает контроль за использованием ресурсов и получением доходов.
- ускоряет реакцию на изменение внешних условий, конкуренции, технологии, предпочтений клиентов;
- облегчает контроль и планирование.

*Недостатки:*

- допускает дублирование функций.
- увеличивает затраты на управление.

Для того чтобы эффективно реагировать на новшества, необходимо внедрять адаптивные структуры. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями банка и целевого рынка.

**Адаптивные структуры**, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач, например:

- проектные временные структуры, созданные для реализации крупномасштабных проектов (инвестиционных проектов);
- отделы разработки новых банковских продуктов;
- представительства;
- банковские группы, объединения, холдинги;
- финансово-промышленные группы с участием банков.

Три последних относятся к внешним подразделениям банка, например, у Сбербанка 34 отделения, включающих 782 филиала по России.

В **матричной адаптивной структуре** участники группы подчиняются руководителю проекта и руководителю функционального отдела, в котором они работают постоянно.

В зависимости от важности проекта полномочия его руководителя изменяются от практически линейной власти до штабных полномочий. Руководитель проекта может держать под контролем все функции (анализ, планирование, организацию и контроль). Он распоряжается всеми видами ресурсов.

Однако матричные структуры сложны, в ряде случаев они конфликтны. Внутри матричной структуры собраны разные люди, интересы, характеры, жизненные ценности которых неодинаковы. Эти структуры неэкономичны, нередко возникает двоевластие.

Вместе с тем матричные структуры часто используются в банковском деле, когда руководство пытается создать новую службу, разработать и предложить новый продукт, усовершенствовать технологию и технику. Матричная структура более гибка, облегчает координацию деятельности.

В **конгломеративной** структуре высшее руководство отвечает за стратегическое планирование, координацию и контроль деятельности в рамках организации. Вокруг центра объединяется ряд стратегических бизнес-единиц, занимающихся конкретными видами деятельности, которые могут самостоятельно принимать основные оперативные решения, но в финансовом отношении подчинены центру. Достоинствами такой структуры являются относительная самостоятельность подразделений, их нацеленность на результат, наличие оптимальной организационной структуры внутри подразделения. Конгломерат может легко избавляться от неперспективных подразделений и приобретать более эффективные СБЕ.

## 2.2. Организационно-управленческие структуры служб маркетинга

Выбор организационной структуры маркетинговой службы предприятия определен влиянием рыночных факторов, внешним окружением, рыночными позициями предприятия и его маркетинговой стратегий. Выделяют следующие методы организации службы маркетинга на предприятии: классические и адаптивные. Рассмотрим их разновидности на примере кредитно-финансовых учреждений (КФУ).

*Классические (вертикальные иерархические) структуры* включают следующие типы:

- Функциональная.
- Географическая (региональная).
- Товарная (продуктовая).
- Рыночная.

В свою очередь к *адаптивным структурам* маркетинговых служб относят следующие разновидности:

- Проектные (программные) структуры.
- Матричные (двухуровневые), например товарно-рыночная.

Функциональная структура маркетинговой службы КФУ представлена на рис. 3.29.

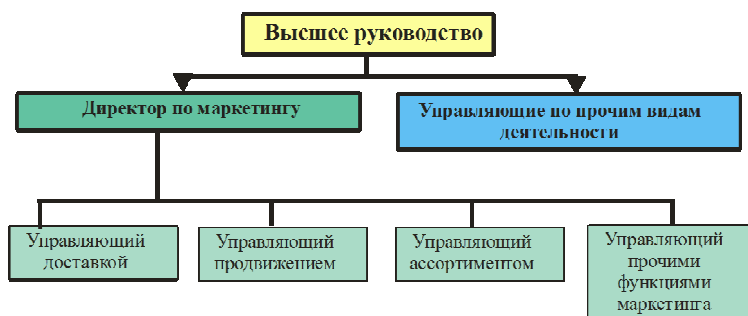


Рис. 3.29. Функциональная структура маркетинговой службы

*Управляющий по маркетингу и развитию* (директор по маркетингу и развитию) координирует и контролирует деятельность подразделений, которые осуществляют различные функции:

- изучение рынка;
- доставку;
- продвижение товаров на рынок;
- управление ассортиментом и т.д.

*Достоинства.* Такая структура позволяет избежать дублирования функций, она проста и понятна, персонал имеет высокую квалификацию в своей области деятельности и отработанные связи, что характерно для любой организации с высокой степенью специализации. Стандартизация управленческих процессов и разграничение компетенций обеспечивает эффективность такой структуры.

*Недостатки.* Однако с расширением ассортимента банковских услуг и увеличением объемов деятельности эта структура теряет гибкость, растет количество уровней управления, медленнее проходит информация от высшего руководства до исполнителей, директору по маркетингу и развитию все сложнее контролировать результаты и координировать деятельность разных подразделений.

Начинаются конфликты, причинами которых становятся бюджеты на реализацию функций и борьба за статус.

Сотрудники не всегда понимают конечную цель банка и поэтому недостаточно мотивированы. Высшему руководству все чаще необходимо вмешиваться в процесс управления и разрешение противоречий, а это приводит к высокой централизации управления.

Альтернатива функциональной структуре – **дивизионные структуры** (географическая, товарная и рыночная).

Если банк работает на обширных территориях, которые удалены друг от друга, лучше использовать **географическую организацию** отдела маркетинга (рис. 3.30).

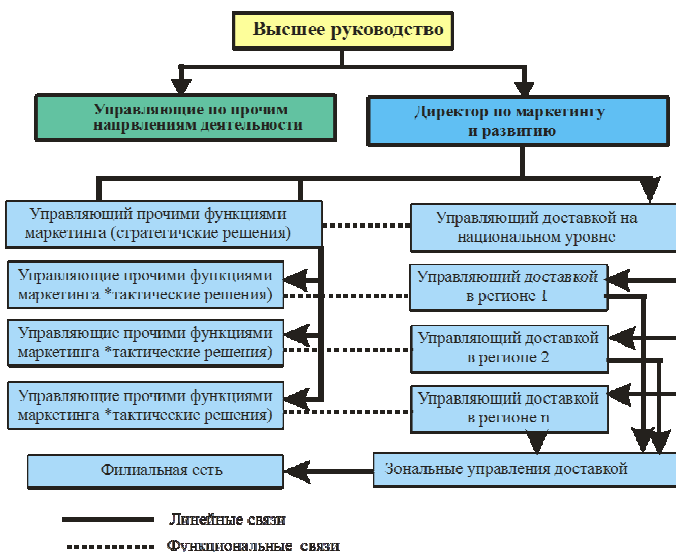


Рис. 3.30. Географическая структура маркетинговой службы

*Достоинства.* Такая структура позволяет хорошо контролировать охват рынка, лояльность клиентов, ассортимент наиболее часто приобретаемых продуктов и услуг на конкретных территориях.

*Недостатки.* Однако все прочие маркетинговые функции обычно концентрируются на уровне головного банка. Это усложняет процесс маркетинговых исследований, адаптацию к местным условиям. Часто председатель правления банка и другие руководители на национальном уровне не замечают рациональных предложений, поступающих с регионального уровня.

Когда банк предлагает обширный набор продуктов (универсальный банк), маркетинговая служба может быть организована **по продуктовому принципу**, при котором каждый продукт находится в поле зрения управляющего, сотрудничающего со специалистами других функциональных служб (рис. 3.31).

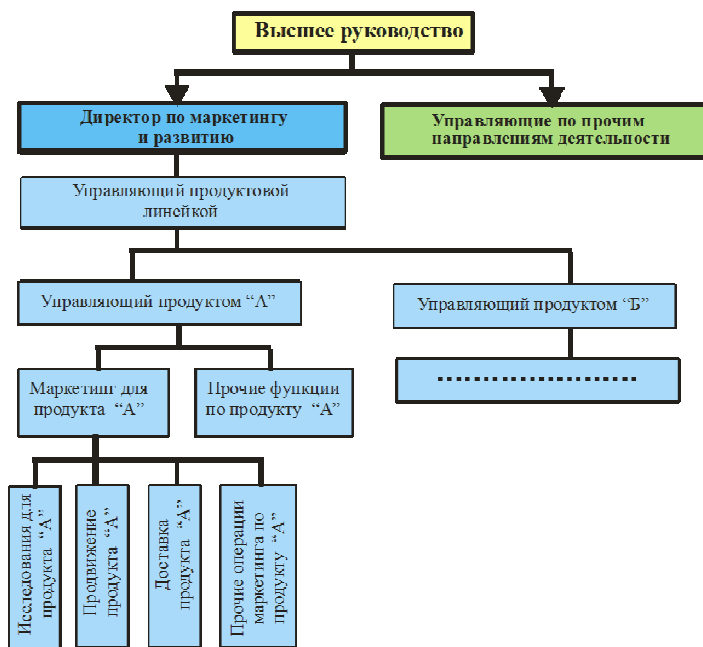


Рис. 3.31. Товарная структура маркетинговой службы

Чем сильнее диверсифицирована кредитная организация, тем эффективнее эта структура. В этом случае *управляющий по продукту* осуществляет руководство производственными и сбытовыми операциями только по одному продукту или группе связанных продуктов и услуг.

*Достоинства.* Сотрудники в этой структуре ориентированы на конечный результат, а, следовательно, имеют лучшую мотивацию. Такая структура идеальна, если существуют специфические требования к продвижению, доставке, технологиям обслуживания.

*Недостатки.* Товарная структура дорого обходится и часто допускает дублирование функций.

Если банки работают на различных по характеристикам сегментах рынка, то возникает необходимость адаптации к условиям и требованиям этих сегментов. В таком случае маркетинговая служба формируется **по рыночному принципу** (рис. 3.32). Основные рынки закрепляются за соответствующими управляющими.

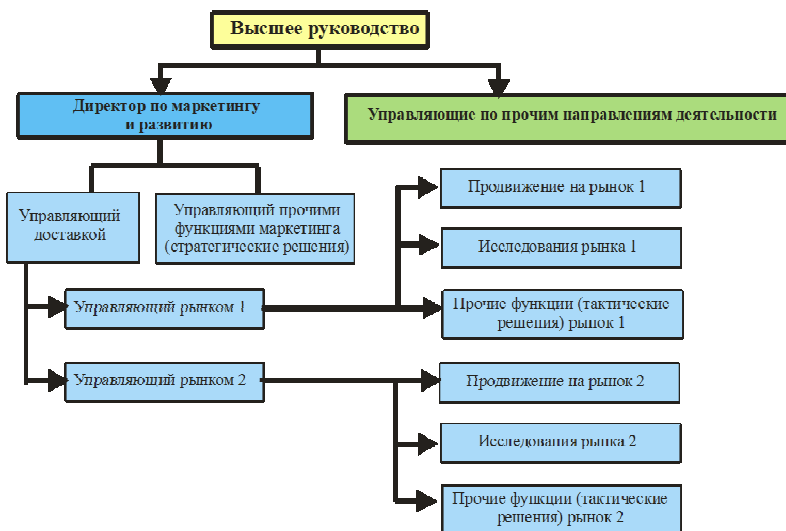


Рис. 3.32. Рыночная структура маркетинговой службы

*Достоинства.* Эта структура эффективна только в том случае, когда сегменты рынка имеют действительные различия и большую емкость. Важнейшей задачей таких структур является поддержание оптимальных связей с клиентами на различных сегментах рынка.

*Недостатки.* Основные сложности в управлении на основе этих структур: слабая координация отдельных направлений деятельности и функций, которые необходимо выполнять на уровне сегментов рынка.

В настоящее время объем деятельности банков растет, и банки нуждаются в структурах, которые хорошо сочетают управление продуктом и рынком. Усложняются организационно-управленческие структуры. Теперь структуры строятся не основании какого-то одного принципа.

па, а нескольких. Примером усложненной организации являются **матричные структуры управления** (рис. 3.33).

Они выстраиваются минимум на двух принципах структурирования. Например, продукт, рынок, регион, функции маркетинга. С помощью таких структур стремятся преодолеть недостатки, которые характерны для построения по одному принципу структурирования. Для того, чтобы эти структуры эффективно функционировали необходимо четко разделять полномочия, приглашать на ключевые должности коммуникабельных людей, увеличивать штаты и финансирование маркетинга.

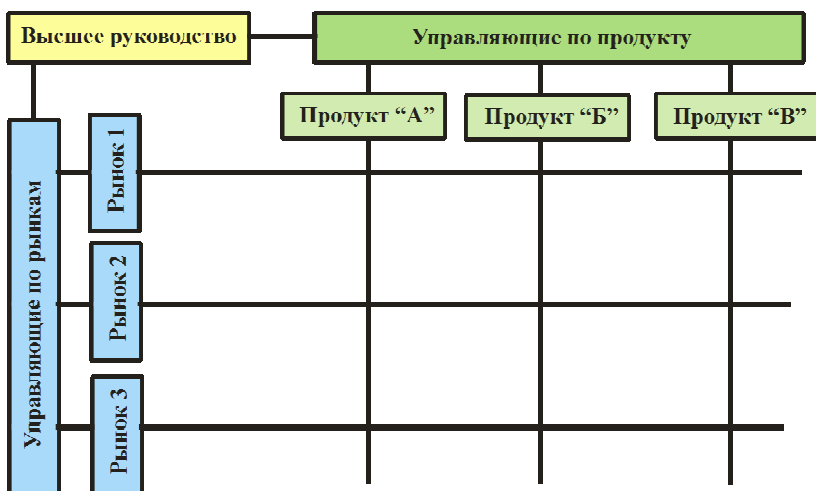


Рис. 3.33. Матричная структура маркетинговой службы

*Достоинства.* Эти структуры позволяют рационально осуществлять управленческий процесс и координировать действия.

*Недостатки.* Матричные структуры конфликтны, т.к. сотрудники часто оказываются в двойном подчинении и не могут разделить компетенции.

Рекомендации по определению организационно-управленческих структур маркетинговых служб банков выглядят следующим образом:

– В мелких и средних специализированных банках следует формировать небольшие группы по маркетингу, работающие на функциональном уровне. Отдельным сотрудникам поручаются конкретные участки работы: маркетинговые исследования, реклама, организация доставки и прочие функции.

– Крупным банкам необходимо выстраивать более обширные маркетинговые структуры, которые занимаются решением всех рыночных задач: обеспечение рынка сбыта, стратегия маркетинга, отношения с



клиентами, оценка конкурентоспособности, формирование ценовой политики и другие. На подготовительном этапе следует создать адаптивную структуру (проектную или матричную), которая позволит прояснить все организационные, финансовые, кадровые вопросы по формированию маркетинговой службы. После завершения подготовительного этапа необходимо переходить к другому варианту организации – функциональному или дивизионному.

### 2.3. План маркетинга как результат маркетингового планирования, контроль и аудит маркетинга

Результатом маркетингового планирования является документ плана маркетинга, основное назначение которого указать цели и определить конкретные действия с учетом необходимых ресурсов. Виды планов маркетинга, уровни планирования описаны в части I, глава 1, раздел 1.3.

Документ плана маркетинга включает:

1. Введение в форме резюме для высшего руководства (краткий обзор проекта) готовится в последнюю очередь и содержит ключевые моменты плана.

2. Краткое описание рынка:

– изложение ситуации на рынке, оценка основных рыночных показателей, тенденции рынка;

– анализ макроэкономических факторов;

– анализ потребителей (их потребности, выгоды, основные характеристики, аргументация выбора основных потребителей, оценка степени удовлетворенности);

– анализ конкурентов (оценка конкурентной среды, описание основных конкурентов, их продукции, сильных и слабых сторон, позиций и стратегий);

– описание товарного предложения, его основных характеристик;

– анализ деятельности предприятия за последние 3-5 лет;

– анализ конкурентоспособности фирмы с указанием КФУ.

3. SWOT-анализ (описать сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы) с представлением сводной таблицы.

4. Миссия предприятия.

5. Цели (долгосрочные и краткосрочные).

6. Стратегии бизнеса (корпоративные стратегии предприятия).

7. Стратегии маркетинга (целевые сегменты, тенденции роста, позиционирование и стратегию существования товара).

8. Маркетинговые программы (комплекс маркетинга).

9. Прогноз продаж (по клиентам, сегментам, регионам).

10. Бюджет.

11. Выводы.

12. Приложения.

По результатам предшествующих планированию исследований заполняются таблицы (табл. 3.15–3.18). Форма в табл. 3.15 заполняется в порядке уменьшения доли рынка конкурента.

Таблица 3.15

### Маркетинговая деятельность конкурентов

1. Направление производственно-хозяйственной деятельности предприятия 2. Продуктовая группа (описание продукта)	
Конкурент	Доля рынка, %
1. Продуктовая группа 2. Качество продукта 3. Маркетинговая стратегия 4. Ценовая политика 5. Сбытовая политика 6. Политика продвижения	

Форма, представленная в табл. 3.16, составляется на основе анализа существующих и потенциальных потребителей.

Таблица 3.16

### Целевые рынки предприятия

1. Направление производственно-хозяйственной деятельности предприятия: 2. Продуктовая группа (описание продукта):							
Целевой рынок	Тип продукта	Фактический объем продаж за прошлый год		Оценочный объем продаж за текущий год		Цели по объему продаж на следующий год	
		шт.	руб.	шт.	руб.	шт.	руб.



В плане маркетинга (табл. 3.18) заполняется для существующих и планируемых продуктов.

Таблица 3.18

### План маркетинга

1. Направление производственно-хозяйственной деятельности предприятия			
2. Целевой рынок:			
3. Продуктовая группа (описание продукта):			
Годы	Прогноз объема продаж		Прибыль, руб.
	шт.	руб.	
t +1			
t +2			
t +3			
План разработки новых продуктов:			
План по ценам:			
План по сбыту и продвижению:			

**Бюджет маркетинга** – раздел плана маркетинга, в котором находят свое отражение все расходы на маркетинг, прогнозируемые величины доходов и прибыли.

Основывается бюджет маркетинга на приоритетных целях и стратегиях маркетинга. Наиболее популярным методом определения бюджета маркетинга является планирование на основе целевой прибыли, предполагающей следующую последовательность действий:

- разработку прогноза емкости и темпа роста рынка;
- разработку прогноза доли рынка компании;
- разработку прогнозируемой цены и потенциальной выручки;
- расчет переменных издержек;
- расчет маржинальной прибыли;
- расчет постоянных издержек;
- расчет прогнозируемой величины чистой прибыли;
- определение дохода до распределения маркетинговых затрат;
- определение маркетинговых затрат вообще и по составляющим;
- определение чистой прибыли.

Укрупненная структура бюджета маркетинга может быть представлена в виде формулы:

$$P = S \times W - [S \times (O + A) + E + F + D],$$

где P – прибыль;

S – объем продаж в шт.;

W – цена по прейскуранту;

O – комиссионные, транспортные, складские и пр. расходы;

A – затраты на производство единицы товара;

E – постоянные затраты;

F – затраты на рекламу и иные коммуникации;

D – затраты на продвижение товара к рынку и стимулирование сбыта.

Данная формула может корректироваться в зависимости от целей и возможностей предприятия. При формировании бюджета маркетинга могут возникнуть некоторые сложности, которые связаны с установлением и обоснованием необходимых затрат на отдельные мероприятия плана маркетинга, например затраты на проведение маркетинговых исследований, отдачу от которых первоначально трудно определить и выразить в деньгах.

Формы бюджета маркетинга представлены в табл. 3.19 и 3.20.

Таблица 3.19

### Бюджет маркетинга

Показатели	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.
Прогнозируемый годовой доход от продаж		
Себестоимость		
Валовая прибыль		
Затраты на маркетинг:		
Маркетинговые исследования		
Реклама		
Организация продаж		
Упаковка		
Заработная плата сотрудников маркетинговых служб		
Стоимость информации		
Другие затраты		
Итого расходов на маркетинг:		
Операционные расходы (согласно плану)		
Чистая прибыль (согласно плану)		

**Поквартальный бюджет маркетинга на 2016 г.**

Расходы на маркетинг	Квартал			
	1	2	3	4

Аналогично бюджет маркетинга рассчитывается для целевых рынков и отдельных товаров.

Для построения бюджета маркетинга А.П. Панкрухин выделяет следующие методы:

- финансирование от возможностей;
- прейскурантный метод;
- метод «фиксированного процента»;
- метод соответствия конкуренту;
- метод максимальных расходов;
- метод «цель – задание»;
- метод «маржинального дохода»;
- метод учета программы маркетинга.

*Финансирование от возможностей.* Этот метод основан на приоритете приказов «сверху». Он ориентирован на производство, а не на потребителя и находит применение на предприятиях с производственными организационными культурами. Это так называемый остаточный метод финансирования. Здесь затраты на маркетинг определяются только после того, как сформулированы затраты на производство. При таком подходе план маркетинга составляется после того, как определены объемы финансирования.

*Прейскурантный метод* представляет собой «планирование на основе показателей целевой прибыли» [3].

*Метод «фиксированного процента».* Этот метод основан на отчислении определенной доли от ожидаемой выручки. Это один из наиболее простых методов, однако, он не лишен определенных недостатков. При падении объемов продаж снижаются и средства на реализацию маркетингового плана. Его рекомендуется применять при распределении средств на маркетинг между подразделениями в тех компаниях, которые имеют разветвленную структуру и где другие методы составления бюджета трудно применить.

*Метод соответствия конкуренту.* Это довольно сложный метод. Сначала подбирается конкурент, аналогичный предприятию. Затем при помощи маркетинговых исследований устанавливаются размеры его финансирования маркетинга. И в заключении устанавливается зависимость между

затратами этого конкурента на маркетинг и результатами от него, что вряд ли возможно без построения математических моделей.

*Метод максимальных расходов.* Этот метод предполагает выделение максимально больших расходов на маркетинг.

*Метод «цель – задание».* Согласно этому методу любое маркетинговое усилие должно соответствовать конкретным целям маркетинговой деятельности предприятия. Затраты на каждое действие плана маркетинга при этом должны обуславливаться ожидаемой выгодой.

*Метод «маржинального дохода».* Ориентирован на прошлый опыт, но использует фактически сложившиеся нелинейные зависимости между изменениями объемов продаж и затратами на маркетинг.

*Метод учета программы маркетинга.* Это обобщающий метод. Он похож на функционально-стоимостный анализ и предполагает тщательный анализ издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, то есть при сравнении альтернативных вариантов развития.

Обязательным аспектом работы по планированию маркетинга является **контроль**, сущность которого заключается в оценке результатов реализации маркетингового плана с целью разработки и принятия мер по исправлению нежелательных последствий.

Выделяют три вида контроля:

– *контроль годовых планов*, включающий оценку и корректировку основных технико-экономических показателей;

– *контроль прибыльности*, представляющий собой оценку и корректировку с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках;

– *стратегический контроль*, предполагающий анализ эффективности маркетинга в целом с использованием методов аудита.

Осуществляется процесс контроля маркетинга по следующим этапам:

- определение плановых показателей;
- определение фактических значений показателей;
- проведение анализа расхождений.

Задача контроля эффективности маркетинга заключается в проверке качества деятельности предприятия в направлении достижения стратегических целей путем сравнения плановых и фактических значений контролируемых величин, включающих как экономико-финансовые показатели, так и данные, формирующиеся вне самой фирмы, в ее окружающей среде и выяснения причин отклонений (табл. 3.21).

## Контроль эффективности маркетинга

Показатель	Прогнозируемая величина показателя (через 3 мес.)	Фактическая величина показателя (через 3 мес.)	Причина расходов	Прогнозируемая величина показателя (через 6 мес.)	Фактическая величина показателя (через 6 мес.)	Причина расходов

Отчет по контролю эффективности маркетинга должен представляться на ежеквартальных совещаниях руководства по выполнению плана маркетинга.

Контроль над исполнением маркетингового плана и бюджета осуществляет управляющий и главный бухгалтер предприятия.

**Аудит маркетинга** представляет собой всесторонний систематический анализ рынка, маркетинговой среды, видов деятельности, фирмы, состояния управления маркетингом, а также оценку планов и решений (рис. 3.30).

Аудит обладает такими характеристиками, как *всеобъемлемость* (охватывает все главные виды маркетинговой деятельности организации), *систематичность* (включает упорядоченную последовательность действий), *независимость* (проведение аудита как собственными силами, так и с привлечением независимых консультантов), *периодичность* (цикличность проведения аудита).



Рис. 3.40. Содержание процесса маркетингового аудита

Определить четкое место аудита маркетинга в системе планирования не представляется возможным, так как три первых этапа проводятся на начальной стадии маркетингового планирования, а с помощью по-



следних двух оценивается результат и осуществляется корректировка плана.

Целью аудита маркетинга является выявление проблемных зон и разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

*На первом этапе* аудита маркетинга осуществляется оценка внешней маркетинговой среды фирмы и перспективности рынка. Анализу подвергаются следующие факторы:

- макроэкономические (демографические, социально-экономические, политические, экологические, технологические, культурные);
- рыночные (характеристики рынка, потребители: нынешние, будущие, бывшие);
- конкурентной среды (основные конкуренты: нынешние, будущие, их позиции и стратегии), персонал, прибыль, а также сильные и слабые ключевые стороны);

*На втором этапе* оцениваются потенциальные возможности предприятия, для чего анализируются его финансовые показатели, прибыль и продажи, ресурсы, доли рынка, компетенции компании (сильные и слабые стороны компании), актуальность и достоверность маркетинговой информации, уровни качества и конкурентоспособности.

*На третьем этапе* анализируется согласованность целей планирования и обеспеченность их ресурсами.

*На четвертом и пятом этапах* аудита маркетинга оценивают план и его исполнение.

Для эффективного проведения аудита маркетинга необходимо выполнить следующие действия:

- составить план действий, выделить пункты плана и распределить их по степени важности и срочности;
- назначить ответственных по каждому пункту с определением сроков исполнения;
- составить список необходимой информации (организационная схема предприятия, миссия, корпоративный план, функциональные обязанности маркетингового персонала, отчеты маркетинговых исследований, база данных о клиентах, анализ продаж, анализ жалоб, медиапланы за последние 1–2 года, список получаемых газет, журналов, статистических данных, отчеты торговых представителей, образцы рекламной продукции, программы обучения персонала);
- составить список сотрудников, обладающих интересующей информацией;
- определить список вопросов для индивидуального личного или группового опроса;
- составить анкету для письменного опроса;

- провести опрос;
- проанализировать информацию, разработать рекомендации и отчет;

- согласовать процедуру мониторинга и контроля.

Результатом проведения аудита маркетинга является документ, содержащий полный конъюнктурный обзор по следующим направлениям:

- анализ макроэкономических показателей;
- анализ текущего состояния конъюнктуры рынков сбыта и сырья, а также тенденции изменения;
- анализ эластичности спроса;
- анализ неудовлетворенного или отложенного спроса;
- анализ существующих сегментов;
- анализ стратегии позиционирования продукции;
- анализ динамики доли продукции на сегментах;
- анализ потребителей по категориям в динамике;
- анализ новых видов продукции (сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам);
- анализ элементов комплекса маркетинга предприятия по сравнению с конкурентами;
- анализ эффективности программы продвижения;
- анализ изменения имиджа предприятия по отношению к конкурентам;
- анализ перспективных регионов для сбыта продукции;
- прогнозы сбыта;
- выводы и рекомендации.

С появлением в 1987 году стандартов ИСО серии 9000 широкое распространение получили аудиты систем качества. Процедуры оценивания, выросшие из аудитов качества, со временем приобрели отличительные признаки и превратились в общую самооценку всей деятельности предприятия, которые разрабатывались для того, чтобы описать его состояние и выявить насколько она может соответствовать своему назначению.

Отличие самооценки от аудита состоит в том, что она распространяется на всю систему предприятия и позволяет оценить не только количественные характеристики, но и неосязаемые факторы (человеческие ресурсы).

Результаты, полученные в процессе самооценки, являются базой для стратегического маркетингового планирования. Самооценку предлагается интегрировать в цикл планирования постепенно. В течение первого года ее следует объединить с текущим оперативным планом. Следующий шаг – объединение результата самооценки с ежегодным

оперативным планированием. В течение третьего периода самооценка полностью объединяется с циклом стратегического планирования.

## Выводы

– Выбор организационной структуры маркетинговой службы предприятия определен влиянием рыночных факторов, внешним окружением, рыночными позициями предприятия и его маркетинговой стратегий. Выделяют следующие методы организации службы маркетинга на предприятии: классические и адаптивные. Классические (вертикальные иерархические) структуры маркетинговых служб включают функциональную, географическую (региональную), товарную (продуктовую) и рыночную структуры, а адаптивные структуры – проектные (программные) и матричные (двухуровневые), например товарно-рыночная.

– Результатом маркетингового планирования является документ плана маркетинга, основное назначение которого указать цели и определить конкретные действия с учетом необходимых ресурсов. Резюме для высшего руководства (краткий обзор проекта) готовится в последнюю очередь и содержит ключевые моменты плана. Бюджет маркетинга определяется исходя из приоритетных целей и стратегий маркетинга.

– Обязательным аспектом работы по планированию маркетинга является контроль. Выделяют три вида контроля: годовых планов, прибыльности, стратегии. Задача контроля эффективности маркетинга заключается в проверке качества деятельности компании в направлении достижения стратегических целей. Отчет по контролю эффективности маркетинга должен представляться на ежеквартальных совещаниях руководства по выполнению плана маркетинга.

– Аудит маркетинга представляет собой всесторонний систематический анализ рынка, маркетинговой среды, видов деятельности, фирмы, состояния управления маркетингом, а также оценку планов и решений.

## Вопросы к обсуждению

1. Организационное построение службы маркетинга на предприятии.
2. Функциональные связи маркетинга на предприятии.
3. Оценка, контроль и аудит маркетинга.
4. Понятие бюджета маркетинга.
5. Какие элементы включает план маркетинга?
6. Что представляет бюджет маркетинга?

7. Какие показатели составляют бюджет маркетинга?
8. Какие действия необходимы при расчете бюджета на основе целевой прибыли?
9. Какие методы применяются при составлении бюджета маркетинга?
10. В чем заключается сущность контроля маркетинга?
11. Что такое аудит маркетинга?
12. Каким образом проводится самооценка предприятия?
13. Чем самооценка отличается от аудита маркетинга?
14. С какой периодичностью представляется отчет руководству по контролю эффективности маркетинга?

### Комплекс заданий для самостоятельной работы

#### Тестовые задания (ключ в прил. А)

##### ОДНОВАРИАНТНЫЕ ВОПРОСЫ

*1. Недостатком какого типа организационного построения маркетинговой службы банка является узкая специализация по технологической близости услуг и дискретный характер услуг, предоставляемых одному клиенту.*

1. Функциональная структура
2. Географическая структура (дивизионная)
3. Товарная структура (дивизионная)
4. Рыночная структура (дивизионная)
5. Матричная структура (адаптивная).

*2. Недостатком какого типа организационного построения маркетинговой службы банка является высокая конфликтность, т.к. сотрудники часто оказываются в двойном подчинении и не могут разделить компетенции*

1. Функциональная структура
2. Географическая структура (дивизионная)
3. Товарная структура (дивизионная)
4. Рыночная структура (дивизионная)
5. Матричная структура (адаптивная).

##### МНОГОВАРИАНТНЫЕ ВОПРОСЫ

*3. Укажите формы организационно-управленческого построения предприятия*

1. Функциональная структура
2. Дивизионная структура
3. Симметричная структура
4. Централизованная структура
5. Адаптивная структура.

4. *Укажите преимущества функциональной структуры предприятия*

1. Повышает организационную гибкость
2. Стимулирует деловую активность
3. Уменьшает дублирование функций и полномочий
4. Сокращает возможность конфликтов
5. Улучшает использование ресурсов.

5. *Укажите недостатки функциональной структуры предприятия*

1. Увеличивает возможность конфликтов
2. Снижает организационную гибкость
3. Растет количество уровней управления
4. Плохо стимулирует деловую активность.

6. *Дивизионная структура может быть ориентирована на...*

1. Продукты
2. Потребителей
3. Конкурентов
4. Территории
5. Целевую аудиторию воздействия.

7. *Укажите преимущества дивизионной структуры предприятия*

1. Исключает дублирование функций
2. Концентрация усилий на четко определенном объекте (потребителе, продукте, территории)
3. Усиление контроля над использованием ресурсов
4. Позволяет сократить затраты на управление.

8. *Укажите недостатки дивизионной структуры предприятия.*

1. Допускает дублирование функций и полномочий
2. Увеличивает затраты на управление
3. Нет возможности концентрировать усилия на четко определенном объекте
4. Снижает контроль над использованием ресурсов.

9. *Укажите типы адаптивных структур*

1. Продуктовая
2. Проектная
3. Матричная
4. Конгломеративная
5. Территориальная.

10. *Укажите принципы организации маркетинговой службы предприятия*

1. Географический
2. Отраслевой

3. Товарный
4. Локальный
5. Рыночный.

*11. В теории маркетинга стратегический план маркетинга характеризуют следующие утверждения*

- A. Направлен на формулирование стратегических целей и стратегий
- B. Разрабатывается на 3–5 лет
- C. Разрабатывается на год
- D. Детально отражает номенклатуру продуктов, объемы производства, издержки, цены и другое.

*12. В теории маркетинга понятию «бюджет маркетинга» соответствуют следующие определения*

- A. Составная часть стратегического плана организации
- B. Документ, отражающий плановые величины доходов, затрат и прибыли организации
- C. Документ, отражающий прогнозируемые величины спроса, доли рынка, цен конкурентов
- D. Составная часть (раздел) плана маркетинга организации.

*13. В теории маркетинга функции организации маркетинга на предприятии включают ...*

- A. Формирование комплекса маркетинга
- B. Разделение задач, прав и ответственности сотрудников подразделения маркетинга
- C. Построение и совершенствование организационной структуры маркетинга
- D. Анализ организационной структуры маркетинга

*14. Определите последовательность действий при организации отдела маркетинга в фирме (1,2,3,4):*

- a) разработать должностные обязанности для сотрудников отдела
- б) составить проект штатного расписания для отдела маркетинга
- в) определить организационную структуру управления отдела маркетинга

*г) выявить функции маркетинга для фирмы*

- A. в, г, а, б
- B. г, в, б, а
- C. а, б, в, г
- D. б, а, г, в.

*15. Установите соответствие*

1. Стратегическое планирование	A. Ориентировано на уточнение, коррекцию, дополнение и конкретизацию стратегии
--------------------------------	--

2. Тактическое планирование	В. Реагирование на форс-мажорные обстоятельства, нестандартные ситуации, изменения во внешней и внутренней среде
3. Текущее (оперативное) планирование	С. Ориентировано на определение общих линий деятельности предприятия и характеризуется долгосрочностью

16. В каких типах контроля маркетинга принимает участие маркетинговый контролер (инспектор)

- А. Контроль годовых планов
- В. Контроль прибыльности
- С. Контроль эффективности
- Д. Стратегический контроль

**ОДНОВАРИАНТНЫЕ ВОПРОСЫ**

17. Применение товарного принципа к построению службы маркетинга целесообразно, когда...

- а) производится широкий ассортимент товаров
- б) производство продукции объединено в единую технологическую цепочку
- в) производство продукции и сбыт находятся в зависимости от близости источников сырья
- д) предприятие ориентируется на различные сегменты одного и того же товарного рынка

18. Построение службы маркетинга по рыночному принципу целесообразно, когда предприятие...

- а) выпускает широкий ассортимент продукции
- б) специализируется на выпуске узкого ассортимента продукции
- в) работает на различных рынках, имеет дело с разными предпочтениями покупателей
- д) работает на различных сегментах одного и того же товарного рынка

19. В случае, когда предприятие работает на различных рынках мира, целесообразна следующая организационная структура службы маркетинга

- а) функциональная
- б) региональная
- с) товарная
- д) смешанная

20. Достоинством функциональной структуры управления маркетингом является

- а) координация работы различных направлений и групп
- б) специализация на обслуживании конкретного рынка

- с) более глубокое понимание потребностей покупателей в зависимости от специфики региона
- д) простота и возможность ясно очертить круг обязанностей сотрудников.

21. Среди типов организационных структур службы маркетинга **не принято** выделять...

- а) экономичный
- б) функциональный
- с) товарный
- д) региональный.

22. Недостатком службы маркетинга рыночного типа является...

- а) низкая себестоимость содержания службы
- б) конкуренция между функциональными участками
- с) полный маркетинг каждого товара
- д) дублирование функций сотрудников.

23. Достоинством службы маркетинга товарного типа является...

- а) простота управления
- б) полный маркетинг каждого товара
- с) однозначное описание обязанностей каждого сотрудника
- д) возможность функциональной специализации сотрудника.

24. Достоинством службы маркетинга рыночного типа является...

- а) составление достоверных прогнозов развития рынка
- б) полный маркетинг каждого товара
- с) функциональная специализация маркетологов
- д) широкий круг обязанностей одного сотрудника.

25. К функциям менеджера по маркетингу **не принято** относить...

- а) подготовку смет и расчетов себестоимости товара
- б) сбор и оценку рыночной информации
- с) контроль и оптимизацию сбытовой сети
- д) подготовку смет и расходов по маркетингу.

26. В группу традиционных расходов на рекламу, покрываемых из бюджета отдела маркетинга, включают расходы на...

- а) премии
- б) страховые взносы
- с) тиражирование прайс-листов
- д) телефонные разговоры.

27. К постоянным затратам на маркетинг, которые обеспечивают общую поддержку маркетинговой службы предприятия, обычно относят...

- а) оплату услуг рекламных агентств



- b) заработную плату персонала
- c) оплату консультантов и экспертов
- d) расходы по изготовлению сувениров.

28. *К стратегическим задачам маркетинговой деятельности относятся...*

- a) организацию товародвижения
- b) активизацию деловой активности
- c) определение принципов выхода на рынок с новым товаром
- d) организацию рекламы и стимулирования продаж.

29. *Постоянная, систематическая проверка и оценка процессов в области маркетинга представляет собой ...*

- a) контроль маркетинга
- b) маркетинговые исследования
- c) стратегическое планирование маркетинга
- d) разработку маркетинговой стратегии.

30. *Сотрудник службы маркетинга, в обязанности которого входит разработка рекламы или PR-сообщений, включая сценарий, слоган, заголовки, занимает должность...*

- a) дизайнера
- b) копирайтера
- c) консультанта
- d) имиджмейкера

31. *К основным задачам планирования в маркетинге не принято относить*

- a) прогнозирование развития фирмы
- b) анализ конъюнктуры товарного рынка
- c) изучение финансовых возможностей фирмы
- d) разработку плана маркетинга.

32. *Укажите наиболее предпочтительный метод определения затрат на маркетинг при подходе к планированию «снизу вверх»*

- A. Метод предельной прибыли
- B. Исходя из целей и задач
- C. Метод процента от продаж
- D. Метод процента от прибыли.

33. *Самыми динамичными и гибкими являются*

- A. Жестко формализованные плановые системы
- B. Формализованные плановые системы
- C. Слабо формализованные.

34. К какому типу контроля маркетинга относится маркетинговый аудит

- A. Контроль годовых планов
- B. Контроль прибыльности
- C. Контроль эффективности
- D. Стратегический контроль.

35. В каком типе контроля маркетинга принимает участие маркетинговый аудитор?

- A. Контроль годовых планов
- B. Контроль прибыльности
- C. Контроль эффективности
- D. Стратегический контроль.

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

---

<b>А</b>	Маркетинговое исследование
Анализ ситуационный	управление
стратегический	Маркетинговый аудит
<b>Б</b>	контроль
<b>В</b>	Матрица ВКГ
Виртуальный рынок	GE
<b>Г</b>	Микросреда
<b>Д</b>	<b>Н</b>
Диверсификация	Нужда
Дифференциация	<b>О</b>
Дистрибьютор	Объем продаж
<b>Е</b>	Окружающая среда
<b>Ж</b>	Оптовая торговля
Жизненный цикл	Организационная структура
<b>З</b>	Отрасль
<b>И</b>	<b>П</b>
Издержки	Паблик рилейшнз
<b>К</b>	Планирование
Канал распределения	Позиционирование
Карта восприятия	Портфельный анализ
Коммуникация	Потребитель
Конкурент	Политика ценообразования
Конкуренция	сбыта
Концепция	продвижения
<b>Л</b>	товарная
Лидер	Посредник
Личная продажа	Потребность
Логистика	Продвижение
Лояльность	Продукт
<b>М</b>	Прямой маркетинг
Макросреда	<b>Р</b>
Маркетинг	Развитие товара
Маркетинг-микс	Развитие рынка
Маркетинговая программа	Распределение
система	

Реклама	Торговая марка
Рекламная программа	Торговля
Рекламное агентство	<b>У</b>
Рынок	Удовлетворение
<b>С</b>	Уникальное торговое предложение
Стратегическая бизнес-единица	Услуга
Сбыт	<b>Ф</b>
Сегмент	Фокус-группа
Сегментирование	Франчайзинг
Система управления маркетингом	<b>Ц</b>
СМИ	Целевая аудитория
Спрос	Цена
Стимулирование сбыта	<b>Ч</b>
Стратегия	Э
Субъект рынка	Эксперимент
<b>Т</b>	Эластичность спроса
Тест	Эффективность
Товар	<b>Ю</b>
	<b>Я</b>

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

---

### Основная литература

1. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление / Т.А. Гайдаенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 512 с. – (Полный курс МВА).
2. Данько, Т.П. Управление маркетингом: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 363 с. – (Высшее образование). Режим доступа: <http://www.znaniium.com/bookread.php?book=197111>
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 14-е изд./ Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с. – (Классический зарубежный учебник).
4. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.Ж. Ламбен; пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
5. Синяева, И.М. Управление маркетингом: учеб. пособие / под ред. проф. И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 416 с. Режим доступа: <http://www.znaniium.com/catalog.php?bookinfo=189881>
6. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учеб. пособие / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 345 с. – (Высшее образование).
7. Крвенс, Д. Стратегический маркетинг/ Дэвид В. Крвенс. – М.: Вильямс, 2008. – 512 с.

### Дополнительная литература

8. Ландреви, Ж. Теория и практика маркетинга. Меркатор / Ж. Ландре, Ж. Леви, Д. Линдон. – М.: Международный центр финансово-экономического сотрудничества, 2007. – 1176 с.
9. Манн, И. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу / И. Манн. – СПб.: Питер, 2003.
10. Качалов, И.В. Кризис – лучшее время для роста. План 111 мероприятий / И.В. Качалов. – М.: АСТ; СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 352 с.

11. Черчилль, Г. Маркетинговые исследования / Г. Черчилль, Т. Браун; пер. с англ.; под ред. Г.Л. Багиева. – 5-е изд. – СПб.: Питер. 2007. – 704 с. ил. – (Серия классический зарубежный учебник»).

12. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.

13. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.

14. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 157 с.

15. Зозулев, А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: учеб. пособие. – Харьков: Студцентр, 2008. – 328 с.

16. Фатхудинов, Р. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р. Фатхудинов. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.

17. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 416 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208226>

18. Наумов, В.М. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с. (Высшее образование: Магистратура). Режим доступа: <http://www.znaniium.com/bookread.php?book=428247>

19. Kmet, E., Yurchenko N., Batskalyova E. Integrated efficiency assessment model of university promotion. Kmet, E., N. Yurchenko and E. Batskalyova. 2013. Integrated efficiency assessment model of university promotion. World Applied Sciences Journal, Volume 27, Number 11, pp. 1466–1472

20. Кметь, Е.Б. Методика исследования медиапредпочтений целевой аудитории: полное погружение / Е.Б. Кметь // Экономика и предпринимательство. Журнал ВАК. –2014. – № 12. – С. 919–923.

21. Кметь Е. Качественные исследования медиапредпочтений целевых аудиторий в социальных сетях / Е. Кметь // Практический маркетинг: Журнал ВАК. –2013. – № 3. – С. 33–40.

## Периодическая

1. «Практический маркетинг».
2. «Маркетинг».
3. «Маркетинг в России и за рубежом»
4. Маркетолог
5. Маркетинговые исследования

## Интернет-ресурсы

1. <http://4p.ru>
2. <http://marketing.com.ru>
3. <http://brandconsult.com.ru>
4. <http://brandinst.com.ru>
5. [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
6. [www.marketolog.ru](http://www.marketolog.ru)
7. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
8. [www.marketsurveys.ru](http://www.marketsurveys.ru)
9. [www.gfk.ru](http://www.gfk.ru)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Ключи к тестам

Часть I		Часть II			
Глава 1	Глава 2	Глава 1		Глава 2	Глава 3
1-Е	1-2	1-В	16-С	1-А	1-А
2- I	2-1	2-А	17-В	2-С	2-С
3-С	3-3	3-А	18-В	3-В	3-Д
4-Д	4-4	4-С	19-А	4-А	4-В
5-Н	5-2	5-С	20-С	5-В	5-В
6-В	6-1	6-А	21-В	6-Д	6-С
7-А	7-1	7-С	22-А	7-С	7-А
8-F	8-2	8-А	23-С	8-А	8-В
9-Г	9-3	9-С	24-С		9-С
10-С	10-4	10-А	25-В		
11-А	11-3	11-В			
12-В	12-6	12-С			
13-Д	13-1	13-А			
14-Е	14-3,8	14-В			
	15 - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	15-В			



Часть III				
Глава 1			Глава 2	
1.1–3	3.1–4	<b>5.1–4, 9, 15</b>	1–3	20–D
1.2–8	3.2–1	5.2–7, 12, 14, 16, 17	2–5	21–A
1.3–2	3.3–2	5.3 – 5, 19	3–1, 2, 5	22–D
1.4–9	3.4–5	5.4–1, 20	4–2, 3, 5	23–B
1.5–1	3.5–3	5.5–2, 6, 11, 13, 18 (16)	5–1, 2, 3	24–A
1.6–7	3.6–7	<b>5.6–3, 8, 10, (1)</b>	6–1, 2, 4	25–A
1.7–4, 5, 10, 12, 14	3.7–6		7–2, 3	26–C
1.8–11,13,6	4.1–C		8–1, 2	27–B
1.9–15	4.2–A		9–2, 3, 4	28–C
2.1–в	4.3–A		10–1, 3, 5	29–A
2.2–б	4.4–D		11–A, B,	30–B
2.3–б	4.5–B		12–A, B	31–C
2.4–в	4.6–C		13–B, C, D	32–B
2.5–б	4.7–A		14–B	33–C
2.6–а	4.8–A		15–1C, 2A, 3B	34–D
2.7–а	4.9–B		16–B, C	35–D
2.8–а	4.10–C		17–A	
2.9–б			18–C	
2.10–б			19–B	

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>Часть I. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>5</b>
Глава 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	5
1.1. Основные понятия управления маркетингом.....	5
1.2. Современные концепции управления маркетингом .....	16
1.3. Базовая структура теории управления маркетингом .....	19
Глава 2. ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ЕЕ РОЛЬ И МЕСТО В МАРКЕТИНГОВОМ УПРАВЛЕНИИ .....	34
2.1. Основные понятия теории потребностей .....	34
2.2. Модель поведения индивидуальных потребителей.....	39
2.3. Модель поведения корпоративных потребителей .....	49
<b>Часть II. СОВОКУПНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ</b> .....	<b>69</b>
Глава 1. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА КАК ПЕРВОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ФИРМЫ.....	69
1.1. Взаимосвязь корпоративной и маркетинговой стратегии.....	69
1.2. Содержание макросегментирования рынка.....	71
1.3. Содержание микросегментирования рынка .....	80
Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО МЕТОДОЛОГИЯ ....	108
2.1. Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа .....	108
2.2. Элементы ситуационного анализа .....	125
Глава 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ .....	141
3.1. Система стратегий предприятий .....	141
3.2. Конкурентные стратегии.....	147
3.3. Стратегии роста .....	162
3.4. Портфельные стратегии .....	168
3.5. Стратегии на функциональном уровне .....	178

3.6. Стратегии на инструментальном уровне .....	180
<b>Часть III. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>198</b>
Глава 1. СОВОКУПНОСТЬ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ ПОЛИТИК, СОСТАВЛЯЮЩИХ МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	198
1.1. Развитие моделей комплекса маркетинга для реального и виртуального рынков .....	198
1.2. Сущность товарной политики .....	202
1.3. Сущность политики ценообразования .....	211
1.4. Сущность сбытовой политики .....	223
1.5. Сущность политики продвижения .....	230
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА .....	272
2.1. Типология организационно-управленческих структур предприятия .....	272
2.2. Организационно-управленческие структуры служб маркетинга .....	276
2.3. План маркетинга как результат маркетингового планирования, контроль и аудит маркетинга .....	281
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	299
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	301
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	304

Учебное издание

**Кметь** Елена Борисовна  
**Ким** Ангелина Георгиевна

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

Учебник

Редактор Л.И. Александрова  
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 20.11.15. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.  
Уч.-изд. л. 19,40. Тираж 200 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано в множительном участке ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41