

Авторы:

А.В. Зозулёв — кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт";

Н.С. Кубышина — кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт"

Рецензенты:

Л.М. Шульгина, доктор экономических наук, профессор;

И.Ф. Панченко, доктор экономических наук, профессор;

Л.В. Пан, кандидат экономических наук, доцент

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Глава 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА	9
1.1. Введение. Исторические предпосылки появления маркетинга	9
1.2. Методологические основы маркетинга	22
1.3. Некоторые базовые понятия маркетинга	28
Глава 2. МАРКЕТИНГОВАЯ АНАЛИТИКА	40
2.1. Анализ маркетинговых возможностей предприятия	40
2.2. Система маркетинговой информации	72
2.3. Типы рынков и модели потребительского поведения	80
Глава 3. РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	102
3.1. Отбор целевых рынков	102
3.2. Рыночное позиционирование	111
Глава 4. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ	120
4.1. Маркетинговая товарная стратегия	120

Зозулёв А.В.

З-78 Маркетинг : учеб. пособие / А.В. Зозулёв, Н.С. Кубышина ; под ред. С.А. Солнцева. — К. : Знання ; М. : Рыбари, 2011. — 421 с. — (Высшее образование XXI века).

ISBN 978-966-346-854-9 (серия)

ISBN 978-966-346-852-5 ("Знання", Украина)

ISBN 978-5-93763-020-9 ("Рыбари", Россия)

Раскрываются основные положения теории и методологии маркетинга, особенности маркетинговой стратегии предприятия, связи маркетинга с другими направлениями экономической науки. Изложение материала осуществлено на основе новейших достижений современной науки и собственных разработок авторов в области маркетинга. Детальное рассмотрение особенностей сегментации рынка, рыночного позиционирования, брендинга, товарной политики, маркетингового ценообразования, международного маркетинга поможет студентам сформировать целостное представление о современных методах и формах маркетинговой деятельности. В книге приводятся таблицы, графики, рисунки, примеры, которые будут полезны как студентам, так и маркетологам-практикам.

Для студентов высших учебных заведений, преподавателей маркетинговых дисциплин, всех, кто интересуется вопросами практического маркетинга.

УДК 575(075.8)

ББК 28.04я73

ISBN 978-966-346-854-9

ISBN 978-966-346-852-5

("Знання", Украина)

ISBN 978-5-93763-020-9

("Рыбари", Россия)

© А.В. Зозулёв,

Н.С. Кубышина, 2011

© Издательство "Знання", 2011



4.2. Маркетинговая ценовая стратегия	189
4.3. Маркетинговая стратегия распределения товаров на рынке	208
4.4. Маркетинговая стратегия продвижения	232
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ВНУТРЕННЕМ И ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ	263
5.1. Маркетинговый менеджмент	263
5.2. Международный маркетинг	302
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	321
Аннотация дисциплины	321
Учебная программа дисциплины	323
Формы самостоятельной работы	326
Указания к подготовке задач по кейс-методике	327
ПРИЛОЖЕНИЯ	333
Краткая трактовка условий Инкотермс	333
Пример маркетингового анализа деятельности ЗАО "Лакма" на рынке лакокрасочных материалов Украины	336
Литература	414

ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг является одним из наиболее интенсивно развивающихся научных направлений в области экономики. Не уменьшая значимости всех остальных бизнес-дисциплин, во многом это можно объяснить тем, что в условиях рыночной экономики маркетинг отвечает на наиболее насущный для любого коммерческого предприятия вопрос: как, за счет чего компания будет получать прибыль? Дополнительным толчком роста интереса к маркетингу послужил мировой экономический кризис последних лет.

При написании книги авторы исходили из нескольких посылок. Во-первых, она должна включать стандартный базовый материал в области маркетинга, который сложился в ведущих странах мира, где читается данная дисциплина, так как это будет способствовать мобильности студентов в рамках Болонского процесса. Во-вторых, изложение материала должно отражать авторское видение научной школы, к которой принадлежат авторы. Именно оно при прочих равных условиях и определяет конкурентоспособность специалиста в области маркетинга. В-третьих, авторы ставили перед собой цель конспективно изложить материал (с учетом последних разработок в области маркетинга) для того, чтобы выделить главное, облегчить его запоминание. И, наконец, любое изложение теории существенно затрудняется, пока человек, изуча-



ющий маркетинг, не увидит практического примера. Для этого в приложении приводится пример маркетингового анализа.

Излагаемый в книге материал можно разделить на две части. В первой части содержится опорный конспект лекций базового курса "Маркетинг". Во второй — методические материалы, которые помогут при подготовке и проведении практических занятий. В учебное пособие преднамеренно не включили тексты кейсов (хозяйственных ситуаций) и тесты, т. к., по мнению авторов, это требует отдельного издания, учитывающего особенности текущей экономической ситуации.

Материал книги написан на основе курса лекций, читаемых авторами на факультете менеджмента и маркетинга Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт", а также для технических специальностей университета.

Авторы надеются, что данное издание окажется полезным как теоретикам маркетинга и студентам вузов, так и практикующим маркетологам.

Глава 1

СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

*Нет ничего более
практичного, чем хорошая
теория. И этим надо
воспользоваться.*

Станфорд Л. Оптнер

1.1. Введение. Исторические предпосылки появления маркетинга

*Все, что не будет продаваться,
я не хочу изобретать.*

Томас Эдисон

Один из ключевых вопросов, стоящих перед руководством любой компании, — это обеспечение стратегической стабильности ее организации на рынке. Для обеспечения такой стабильности компания должна быть на данном рынке конкурентоспособной. В общем случае конкурентоспособность промышленного предприятия определяется тремя укрупненными компонентами: эффективными технологиями производства, НИОКР¹ и управления (рис. 1.1). В совокупности эти три основные компоненты обеспечивают высокую эффективность работы предприятия на рынке, его стратегическую стабильность.

Эффективность производства², в широком понимании, обеспечивается за счет высокопродуктивных технологических процессов, охватывающих все стадии: от снабжения до сбыта продук-

¹ НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

² Рассматривается только технологическая сторона процесса, без вопросов менеджмента.



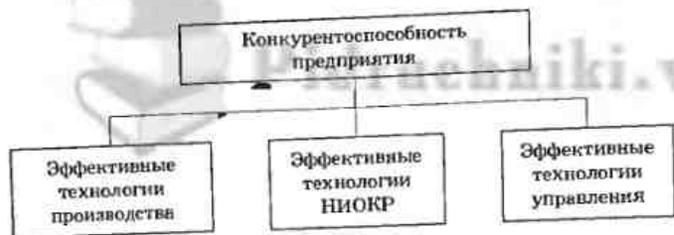


Рис. 1.1. Компоненты конкурентоспособности промышленного предприятия

ции. Эффективность производства в условиях научно-технического прогресса, который приводит к необходимости частных продуктовых и технологических новаций, во многом обеспечивается благодаря способности предприятия проводить эффективные в технико-экономическом аспекте НИОКР. Первостепенная ответственность за рыночный успех предприятия здесь в первую очередь ложится на плечи инженерно-технических рабочих (ИТР), в частности, инженеров-конструкторов и инженеров-технологов. Их слаженная работа, активное внедрение новых технологий, АСУП¹ и САПР² обеспечивают техническую и технологическую компоненту конкурентоспособности предприятия.

В рамках менеджмента с точки зрения предмета управления можно выделить четыре основных направления.

— Управление наиболее общими показателями, характеризующими эффективность работы предприятия на рынке. Это, например, финансовый, инвестиционный менеджмент и т. п.

— Маркетинг. Специалист в области маркетинга должен ответить на вопрос: как, каким образом, когда и посредством чего будут достигнуты цели, поставленные перед фирмой. Другими словами, он должен трансформировать цели и задачи корпорации в маркетинговые цели и маркетинговую программу. Квинтэссенцией деятельности маркетолога в рамках предприятия является разработка продуктово-рыночной стратегии последнего.

— Менеджмент, связанный с созданием организационных структур и управлением ими. Когда обозначены стратегические цели предприятия, требуемые финансовые показатели, определены маркетинговые пути их достижения, необходимо создать (ре-

¹ Автоматизированная система управления производством.

² Система автоматизированного проектирования.

формировать) организационные структуры, которые должны обеспечить реализацию намеченного.

— Управление персоналом. Созданные организационные структуры должны быть наполнены персоналом, удовлетворяющим сформулированным квалификационным требованиям. Задача менеджмента по персоналу — подбор, расстановка персонала, организация и разработка методов стимулирования его работы.

Как видно из приведенного выше, маркетинг выполняет одну из важнейших функций в рамках предприятия, которой соподчинены три базовые функции последнего: производственно-сбытовая, научно-техническая и организационно-распорядительная (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Роль маркетинга по отношению к базовым функциям предприятия

Элементы практической маркетинговой деятельности появились в конце XIX в. Маркетинг как рыночная теория в своем первом приближении берет начало с 1902 г., когда в ряде ведущих университетов США (Гарвардском, Пенсильванском, Питсбургском) начали преподавать курс лекций по проблемам рациональной организации товародвижения. Важными в истории развития маркетинга были следующие даты:

— 1911 г. — в ряде ведущих компаний ("Кертис паблишинг К[™]") появляются службы маркетинга.

— 1926 г. — основана научная организация преподавателей маркетинга.



— 1937 г. — создана Американская ассоциация маркетинга (А.М.А.).

Появление маркетинга обусловлено рядом экономических причин (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Экономические причины появления маркетинга

— Конец 20-х — 30-е гг. XX в. — “Великая депрессия”, охватившая мировую экономику, стала катализатором, ускорившим процесс формирования маркетинга. Причина — сбой в функции планирования. Пути выхода представлены на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Исторические антагонистические пути планирования в экономике

Томас Эдисон — “стихийный маркетолог”, т. к. умело адсорбировал идеи и доводил их до потребностей рынка.

— Формирование маркетинга — 30—50 гг. XX в.

Развитие теории и практики маркетинга отражает состояние рыночного спроса и предложения.

Рынок: определение, некоторые базовые положения, классификация рынков

Рынок — это экономическая система, в рамках которой происходит согласование и реализация экономических интересов между субъектами хозяйственной деятельности в процессе обмена посредством механизма рыночных цен.

Рынок — результат естественного развития процесса обмена.

Условия эффективного функционирования рынка:

1. **Механизм конкуренции**, который обеспечивает свободу выбора партнера по экономическим связям. Он поддерживается двумя путями:

- введением антимонопольного (антитрестовского) законодательства;
- конвертируемостью валют как инструментом вовлечения в международную систему специализации в рамках глобальной экономической системы.

Конвертируемость — валютно-финансовый режим, при котором национальная экономика снимает все внешнеэкономические ограничения на ввоз/вывоз товаров и денег. Конвертируемость — это открытость.

2. **Баланс товарно-денежной массы**. Если его нет, то возникает инфляция или дефляция.

3. **Создание развитой рыночной инфраструктуры**. Эффективная работа промышленного предприятия невозможна без развитой рыночной инфраструктуры. Элементы такой инфраструктуры представлены на рис. 1.5.



производственная	<ul style="list-style-type: none"> Складское хозяйство; производственные мощности и т. д. 	сбытовая	<ul style="list-style-type: none"> Дилерская и дистрибуторская системы; розничная торговая сеть и т. д. 	финансовая	<ul style="list-style-type: none"> Банки; страховые компании; пенсионные фонды; инвестиционные и трастовые компании и т. д. 	информационная	<ul style="list-style-type: none"> Аудиторские и консалтинговые компании; юридические фирмы; связь и телекоммуникации; информационные услуги и т. д. 	кадровая	<ul style="list-style-type: none"> Система подготовки кадров в высших и средних специальных учебных заведениях; кадровые агентства и т. д. 	правовая	<ul style="list-style-type: none"> Правовая и нормативная база; судебная система и т. д.
-------------------------	---	-----------------	---	-------------------	---	-----------------------	--	-----------------	--	-----------------	--

Рис. 1.5. Элементы рыночной инфраструктуры

Классификация типов рынков

- I. По объектам купли-продажи:
 - рынок продуктов и услуг;
 - рынок рабочей силы;
 - финансовый рынок;
 - рынок земли;
 - рынок знаний и технологий.
- II. По расположению и принадлежности:
 - местный (локальный);
 - национальный (отечественный или зарубежный);
 - региональный (рынок группы стран);
 - международный;
 - мировой (глобальный).
- III. По типу клиентов:
 - рынок конечных потребителей;
 - рынок промышленных производителей;
 - рынок промежуточных продавцов (реселлеров);
 - государственный рынок.
- IV. По соотношению спроса и предложения:
 - рынок продавца (спрос превышает предложение);
 - рынок покупателя (предложение превышает спрос);
- V. По типу регулирования:
 - свободный;
 - регулируемый:
 - 1) вертикальное регулирование (законодательная база);
 - 2) горизонтальное регулирование (на уровне субъектов рыночных отношений).
- VI. По характеру дальнейшего использования товара:
 - потребительский рынок (товары и услуги приобретаются для личного или семейного пользования);
 - промышленный рынок (товары приобретаются для последующего участия в процессе производства, перепродажи или сдачи в аренду).
- VII. По типу конкуренции:
 - чистая конкуренция (множество производителей и потребителей, которые ведут конкурентную борьбу между собой, продавая стандартизированные товары);
 - монополистическая конкуренция (цены предприятий находятся в некотором диапазоне, зависящем от качества товаров, продавцы имеют разную рыночную силу, ценовая конкуренция);
 - олигополистическая конкуренция (небольшое количество предприятий, чувствительных к ценовым и маркетинговым стра-



тегиям друг друга, неценовая конкуренция, цены зависят от количества и качества оказываемых услуг);

- чистая монополия (на рынке присутствует одна фирма, которая диктует свои условия потребителям; монополия новатора или природные монополии, такие, как АО "Газпром", РАО "Единые энергосистемы" и т. д.).

С точки зрения маркетинга, рынок представляет собой совокупность всех потенциальных потребителей. Чтобы стать объектом маркетингового управления, потребитель должен иметь:

- потребность;
- доход;
- доступ к рынку.

Базовый рынок — рынок, сформулированный в терминах доминирующей нужды, которую собирается удовлетворять предприятие.

Вероятный рынок — совокупность потребителей, имеющих все три вышеперечисленных элемента.

Потенциальный рынок — совокупность потребителей со схожими интересами по отношению к товару, обладающих доступом к рынку и определенными ресурсами для его потребления.

Подготовленный рынок — кроме означенных элементов, потребители имеют и достаточную информацию о продукте.

Нарастающий рынок — рынок, который хочет захватить компания.

Рынок проникновения — часть рынка (потребителей), которую компания уже имеет или которую (в случае планирования входа в рынок) рассматривает как плацдарм для дальнейшей экспансии.

Уровень проникновения — процент потребителей, уже купивших товар компании, от рынка, который хочет захватить компания.

В обобщенном виде эти типы рынков представлены на рис. 1.6.

Существует три подхода к заданию рынка: *товарный, отраслевой и клиентский*, которые, согласно Эйбелу, можно сформулировать в виде вопросов (рис. 1.7):

1. Каковы потребности, которые необходимо удовлетворить (что?).
2. Какие существуют группы потребителей, которых необходимо удовлетворить (кто?).
3. Какие существуют для этого технологии (как?).

Доминирующая нужда	Базовый рынок	
Потребность		
Интерес		
Требуемый доход	Вероятный рынок	
Доступ к рынку		Потенциальный рынок
Готовность к покупке		
Владение знаниями о товаре, навыки его использования		Подготовленный рынок

Рис. 1.6. Типы рынков

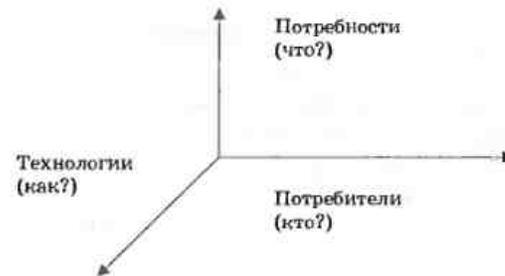


Рис. 1.7. Направления определения рынка

Определения маркетинга

- Управленческая трактовка маркетинга:

Маркетинг — это теория и практика управления предприятием, его продуктово-рыночной стратегией, в рамках которой управленческие решения принимаются на основе анализа факторов рыночной среды и ресурсов предприятия с целью как можно более полного согласования экономических интересов продавца и покупателя.



- Организационная трактовка маркетинга:

Маркетинг — система организации хозяйственной деятельности фирмы, основанная на предварительном изучении состояния и перспектив рыночного спроса и подчинении задачам успешного сбыта продукции (товаров, услуг) всех сторон деловой активности фирмы — от разработки конструкции и технологии производства товара до его доставки покупателю и последующего обслуживания¹.

- Функциональная трактовка маркетинга:

Маркетинг (по определению Американской маркетинговой ассоциации) — это процесс планирования, осуществления замыслов относительно ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг путем обмена для удовлетворения целей отдельных личностей и организаций.

- Сущностная трактовка маркетинга:

Маркетинг — теория, занимающаяся вопросами повышения эффективности рыночных обменов.

В рамках данной трактовки маркетинг рассматривается как экономическая теория и практика коммерческой деятельности, занимающаяся вопросами повышения диспаратности рыночных обменов².

Роль маркетинга в согласовании экономических интересов отображена на рис. 1.8.

Маркетинг, как концепция и философия ведения бизнеса, на макроуровне является инструментом:

- горизонтального регулирования рынка;
- исследования и согласования интересов субъектов рынка.

На микроуровне маркетинг представляет собой инструмент планирования экономической деятельности предприятия, работающего в рыночных условиях.

¹ Политическая экономия : словарь / под ред. О.И. Ожерельева и др. — М. : Политиздат, 1990. — с. 255

² См. параграф, посвященный методологическим основам маркетинга.



Рис. 1.8. Роль маркетинга в согласовании экономических интересов

Концепции управления предприятием

Ф. Котлер выделяет пять основных концепций, на основе которых коммерческие предприятия могут организовывать свою коммерческую деятельность:

- **концепцию совершенствования производства.** Эта концепция утверждает, что потребители будут благодетельны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения;
- **концепцию совершенствования товара,** согласно которой потребители будут склонны покупать товары, имеющие наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а, следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара;
- **концепцию интенсификации коммерческих усилий,** в соответствии с которой потребители не будут покупать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет существенных мер в сфере сбыта и стимулирования;
- **концепцию маркетинга.** По этой концепции, залогом достижения целей предприятия являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетво-



ренности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами;

- **концепцию социально-этического маркетинга**, которая утверждает, что задача предприятия состоит в установлении нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечении желаемой удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Концепция маркетинга — система идей, согласно которым залогом достижения целей фирмы является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение их удовлетворения более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Разработка стратегии и тактики поведения фирмы на рынке с помощью маркетинговых программ — это и есть реализация маркетингового управления. Исходя из концепции маркетинга, все деловые решения осуществляются через призму интересов клиентов фирмы, а не абстрактного потребителя. Планирование и формирование маркетинговых программ должно объединять требования потребителя и ресурсные возможности фирмы.

Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто не различают. Сравнение этих двух подходов приведено на рис. 1.9.

Основной объект внимания	Средства достижения цели	Конечная цель
Товары	Коммерческие усилия и меры стимулирования	Получение прибыли за счет принятия усиленных мер по сбыту продукции

Концепция интенсификации коммерческих усилий

Нужды и потребности потребителей	Комплексные усилия маркетинга	Получение прибыли за счет обеспечения удовлетворенности потребителей
----------------------------------	-------------------------------	--

Концепция маркетинга

Рис. 1.9. Сравнение концепций интенсификации коммерческих усилий и маркетинга

Эволюция маркетинга предусматривает несколько этапов, которые отображены в табл. 1.1 и на рис. 1.10.

Таблица 1.1. Эволюция маркетинга

Период	Учение	Акцент	Сфера	Метод исследования
1900—1950 гг.	Учение о товаре	Ориентация на распределение, теория об экспорте и сбыте	Сельскохозяйственное производство, производство массовых товаров	Наблюдение, анализ покупок и продаж; расчет вероятности; потребительские панели
1960 г.	Учение о сбыте	Организация продаж; развитие теорин, ориентированной на товар и его функции; маркетинг как функция дистрибутива	Потребительский маркетинг	Анализ мотивов, исследование операций, моделирование
1970 г.	Учение о приоритетной значимости маркетинга (маркетинг как ре-центр)	Ориентация на торговлю, сбыт и частично на потребителя. Господствующая теория — научные основы поведения и принятия решений	Промышленный и потребительский маркетинг	Факторный, дискриминативный анализ, математические методы, маркетинговые модели, анализ данных
1980—1990 гг.	Формирование учения о маркетинге как функции менеджмента. Стратегический маркетинг, маркетинговая концепция управления	Ориентация на конкурентов и экологию. Господствующая теория — ситуационный анализ	Промышленные, и потребительский маркетинг; маркетинг услуг и некоммерческих организаций	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, экспортные системы, причинно-следственный анализ
1990—2000 гг.	Формирование учения о маркетинге как функции и инструментария предпринимательства	Господствующая теория — теория рыночных сетей и взаимодействия, теория коммуникаций. Ориентация на социальный и экологический эффект	Промышленный и потребительский маркетинг; маркетинг услуг и некоммерческих организаций; предпринимательство государственных структур	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, модели поведения потребителей и конкурентов, бенчмаркинг, теория игр



Рис. 1.10. График эволюции маркетинга в XX веке

Философия маркетинга заключается в согласовании спроса и предложения на рынке до начала процесса производства посредством маркетинговой информации.

1.2. Методологические основы маркетинга

Одна из наибольших проблем, возникающих в практике ведения бизнеса, касается обоснованности предлагаемых и принимаемых решений. В 90-е годы XX в., когда в нашей стране не было достаточного количества квалифицированных специалистов в области маркетинга, зачастую на маркетинговые должности зачислялись специалисты, не имеющие маркетингового образования. Решения принимались интуитивно, часто без соответствующего обоснования. Упор делался на обучаемость и креативность сотрудников, что и породило дискуссию относительно того, что собой представляет маркетинг: науку или искусство. Рост компаний и развитие экономики в конечном итоге привели к тому, что принятие интуитивных решений уже стало невозможным, а цена ошибки исчисляется существенными потерями. Это породило спрос на специалистов, владеющих научно-практическим аппаратом, позволяющим принимать гарантировано "правильные" управленческие решения.

Доказательность и обоснованность — основа основ научного подхода к принятию решений, гарантирующих их качество, что позволяет обеспечить стабильное развитие компании в долгосрочной перспективе. В связи с этим необходимо рассмотреть методологические основы промышленного маркетинга. В общем в методологической основе маркетинговой деятельности можно выделить три уровня: общенаучный, уровень конкурентного научного направления и собственно уровень конкретной дисциплины (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Методологическая основа маркетинговой деятельности¹

Как видно из рис. 1.11, базовый уровень методологической основы составляют логика и философские основы научного познания бытия, в частности, основные законы диалектики, сформулированные Г.В.Ф. Гегелем: (1) борьбы и единства противоположностей, (2) отрицания отрицания и (3) взаимного перехода количественных и качественных характеристик.

Следующий, архаичный для рассмотрения эффективности маркетинговых стратегий и мероприятий, методологический уровень связан с теорией систем. Не ставя целью и не имея такой воз-

¹ Из пирамиды с целью упрощения восприятия материала извлечены некоторые компоненты, например, психология, теория игр и т.п., которые не освещаются в книге.

совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных законом функционирования, и характеризующееся наличием системного эффекта (синергии).

Другими словами, система — это объединение элементов, между которыми существуют определенные связи и протекают потоки (материальные и нематериальные). Система функционирует по определенному закону и подвержена воздействию внутренних и внешних сил. При этом совокупность элементов превращается в систему только тогда, когда появляется системная составляющая, т. е. составляющая, которую невозможно привязать к отдельно взятому элементу и которая присуща системе в целом.

Системный подход — это принцип исследования, при котором рассматривается система в целом, а не её отдельные компоненты.

Под синергетическим эффектом понимают такое явление, при котором интегральный результат не равен простой арифметической сумме составляющих его частных результатов от отдельных элементов системы.

Данный эффект обозначают как $2 + 2 = 5$. Он возникает только в процессе функционирования системы в целом.

Основная идея оптимального управления, сформулированная в свое время основателями кибернетики, состоит в том, чтобы управлять большими потоками с помощью малых энергий. Этого возможно добиться только в том случае, если досконально изучить функционирование системы и, используя энергию функционирования самой системы, разработать точечное воздействие, приводящее к нелинейному эффекту³.

¹ См., например: Гиз Дж. В. Прикладная общая теория систем: пер. с англ. / Дж. В. Гиз. — М.: Мир, 1981.

² Философско-гносеологические проблемы, связанные с теорией систем, не рассматриваются в данном учебном пособии.

³ Образно говоря, для того, чтобы проплыть большее расстояние, необходимо плыть по течению, а не против него.

Важнейшим признаком оптимального решения является наличие эффекта синергии¹. Из двух решений следует выбрать то, которое дает больший синергетический эффект.

Системы можно классифицировать следующим образом:

- открытые и замкнутые;
- статические и динамические;
- с процессом самоорганизации и без него;
- самовоспроизводящиеся и несамовоспроизводящиеся;
- с собственной и внешней (привнесенной) системой целеположения;
- познаваемые и непознаваемые.

Все системы в зависимости от сложности и особенностей функционирования разделены на семь классов²:

- “остовы” — статичные, замкнутые системы с динамическим внутренним равновесием;
- “часовые механизмы” — динамические системы;
- “термостаты” — системы с элементами саморегуляции;
- “клетки” — самовоспроизводящиеся системы;
- “животные” — сложные системы с собственной системой целеположения;
- социальные системы — сложные системы с ярко выраженной синергетикой и нелинейными законами функционирования³;
- трансцендентные системы — т. е. системы, законы функционирования которых нам неподвластны.

В соответствии с классификацией, рынок принадлежит к классу социальных систем. Предприятие, например, относится к подклассу социальных систем, а именно — систем организационно-технологического типа, которые состоят из функционирующих подсистем, объединенных в единое целое (предприятие как структура). Внутри этого предприятия протекают различные потоки (материальные, информационные, социальные) (рис. 1.12)

Рынок состоит из совокупности подсистем (компаний, потребителей, элементов рыночной инфраструктуры и т. п.), на функционирование которых оказывают влияние определенные факторы (маркетинговая среда, состоящая из активных субъектов и сил).

¹ Виды синергизма на промышленном предприятии приведены в разделе “Этапы и особенности стратегического планирования на промышленном рынке”.

² Используются mnemonicкие названия.

³ Считается, что, в силу перечисленного, наиболее подходящими теориями для описания и моделирования данных систем являются теория катастроф и фракталов.



Рис. 1.12. Схематическое изображение предприятия как системы

Анализируя факторы рыночной среды, мы пытаемся выявить действующие на рынке силы с целью реализации идеи оптимального управления, т. е. с помощью незначительных маркетинговых и прочих корпоративных усилий добиться поставленных целей, укрепить собственные конкурентные позиции на рынке.

Второй методологический уровень — это уровень конкретного научного направления. Методологическую базу, необходимую для формирования доказательности маркетинговых стратегий и мероприятий, обеспечивают экономическая теория и теория конкуренции.

Остановимся на некоторых важных для нас положениях экономической теории. С точки зрения управления маркетингом, на предприятии важно понимать, чем можно манипулировать для достижения конкурентоспособности. Основой для этого служат фундаментальные экономические законы: закон стоимости, закон спроса и предложения — а также понимание таких экономических категорий, как рынок, стоимость, потребительная стоимость, меновая стоимость, цена (рис. 1.13).

Анализ сути данных категорий с учетом рис. 1.13 позволяет сделать вывод относительно того, чем и как в принципе может манипулировать маркетолог в процессе работы на товарном рынке:



Рис. 1.13. Рынок и товар как объекты управления

- 1) **стоимость**¹: уменьшать стоимость товара за счет:
 - снижения стоимости ресурсов (материальных, трудовых и т. п.);
 - повышения производительности труда (более эффективные технологии производства, НИОКР, логистики и т. п.);
 - увеличения объемов сбыта в силу эффекта масштаба;
 - участия в международной системе разделения труда, используя преимущества глобализации, участия в ГАТТ/ВТО и, как следствие, получая более дешевые ресурсы и расширяя сбыт;
- 2) **потребительная стоимость**: работать с ощущаемой значимостью товара, его потребительскими свойствами, дифференцировать торговую марку и создавать ценовую премию бренда;
- 3) **спрос**: увеличивать спрос на продукцию, активизируя ранее пассивные и неосознанные потребности потребителей на рынке,

¹ См. понятия относительной и абсолютной прибавочной стоимости.

повышая значимость ранее слабо выраженных нужд и потребностей, интенсифицировать потребление;

4) *предложение*: создавать тарифные и нетарифные барьеры для входа на рынок новых производителей, регулировать предложение через картельные и т. п. соглашения с целью ухудшения качества конкурентной среды;

5) *цена*: работать на уровне психологии восприятия цены, шкалировать (изменять масштаб цен), работать с обменной стоимостью такого универсального товара, как деньги.

Понимание данных моментов позволяет маркетологу, учитывая специфику рынка, сформировать арсенал возможных объектов и предметов, которыми можно манипулировать в процессе достижения поставленных целей.

Экономическая теория, в свою очередь, обеспечивает основу для формулирования положений и наработок теории конкуренции. В качестве обобщения необходимо акцентировать внимание на том, что выбор маркетинговой стратегии предприятия непосредственно обусловлен той релевантной моделью конкурентного поведения, которой ему необходимо придерживаться в конкретных рыночных условиях. Со стратегической точки зрения маркетинг представляет собой триаду: 1) миссия и цели компании; 2) факторы и цели конкурентоспособности, обуславливающие стабильно хорошее финансовое положение компании в долгосрочной перспективе; 3) система стратегий и тактических приемов как способ достижения конкурентных преимуществ и получения запланированной прибыли (рис. 1.14).

Третий методологический уровень — это уровень конкретной дисциплины. В нашем случае это уровень фундаментального маркетинга с его методологией и собственно теоретико-методологическая база промышленного маркетинга.

Как видно из приведенного выше, маркетинг имеет мощную методологическую доказательную базу, которая позволяет на научной основе разработать и реализовать оптимальные маркетинговые решения.

1.3. Некоторые базовые понятия маркетинга

1. **Нужда** — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Это внутренне дефицитное состояние человека. Нужда имеет психогенное или физиологическое происхождение. Нужды в наиболее общем виде можно разделить на такие типы:

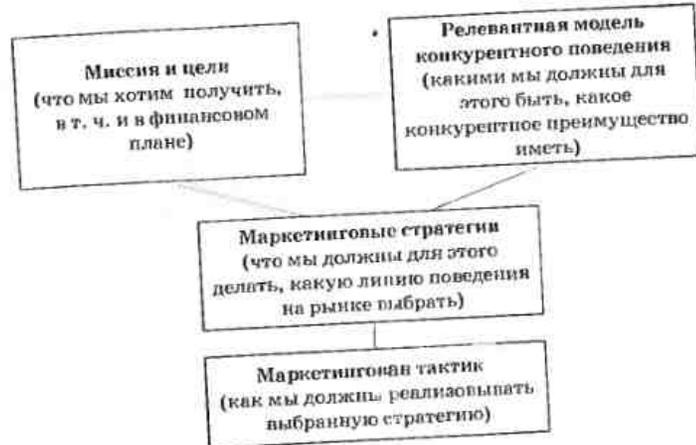


Рис. 1.14. Стратегическая триада маркетинга

- с точки зрения возникновения: *врожденные* (например, еда, сон, одежда, вода) и *приобретенные* (например, успех, учеба);
- по влиянию на человека: *позитивные* (например, спорт, учеба) и *негативные* (например, табакокурение, потребление алкогольных и наркотических веществ).

Нужды существуют в таких состояниях:

- *рефракторном*, когда никакой стимул не способствует пробуждению нужды;
 - *внушаемом*, когда нужда пассивна, но может быть возбуждена;
 - *активном*, при котором нужда определяет поведение организма.
2. **Мотив** — нужда, которая стала актуальной и которая формирует направленность поведения человека.
 3. **Потребность** — нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с социокультурными особенностями личности. Это видение потребителем способа разрешения своего внутреннего дефицитного состояния.
 4. **Желание** — это опредмеченная потребность, подкрепленная волевой составляющей.

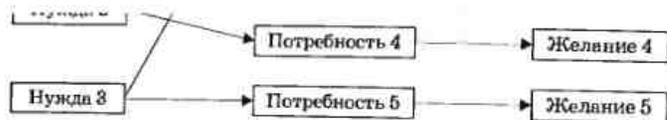


Рис. 1.15. Гипотетическая взаимосвязь нужд, потребностей и желаний потребителя

5. Спрос — это платежеспособная потребность, проявляющаяся в форме требования на товар со стороны совокупного покупателя, т. е. всей массы потребителей, участвующих в рыночных отношениях на данном типе рынка.

Спрос характеризуется двумя основными показателями:

1) *уровнем спроса* — т. е. количеством товара или услуг, на которое предъявляет требование потребитель, выражающимся в стоимостных или натуральных единицах;

2) *структурой* — т. е. на какие именно товары и в каком количестве потребитель выставляет свои требования.

Виды рыночного спроса представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Виды рыночного спроса

Спрос	Вид маркетинга	Задача маркетинга
Отрицательный	Конверсионный	Проанализировать, почему потребители испытывают неприязнь к товару и можно ли с помощью комплекса маркетинга изменить это отношение
Отсутствие спроса	Стимулирующий	Отыскать способы увязки присущих товару выгод (I уровень товара) с естественными потребностями и интересами потребителя
Скрытый (потенциальный)	Развивающий	Оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги

Спрос	Вид маркетинга	Задача маркетинга
Испадающий	Ремаркетинг	Выявить причины падения спроса и переработать комплекс маркетинга
Нерегулярный	Синхромаркетинг	Отыскать способы сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, стимулирования, новые способы применения товара в период снижения спроса
Полноценный	Поддерживающий	Напоминающая реклама, СМИ, повышение качества товара и уровня обслуживания
Чрезмерный	Демаркетинг	Понизить уровень спроса с помощью ценовой политики, отсутствия рекламы
Нерациональный	Противодействующий	Убедить отказаться от покупки, распространяя соответствующую информацию, повышая цены, ограничивая доступ

Спрос на рынке определяется рядом факторов. В обобщенном виде спрос можно определить как функцию двух макропеременных:

$$\text{Спрос} = F(\text{неуправляемые факторы маркетинговой среды, совокупное маркетинговое давление на потребителя}).$$

Система показателей рыночного спроса представлена на рис. 1.16.

Под совокупным маркетинговым давлением понимают совокупное давление комплексов маркетинга на потребителей на рынке со стороны всех компаний, что присутствуют на нем.

Первичный уровень спроса — это уровень спроса на рынке, который существует без применения методов стимулирования спроса.

Первичный уровень спроса является важным показателем с точки зрения оценки привлекательности рынка. Это обусловлено тем, что чем он выше, тем меньше средств нужно со стороны предприятия



Рис. 1.16. Зависимость показателей уровня спроса от совокупного маркетингового давления: P_a — абсолютный потенциал рынка; V_p — емкость рынка; $V_{пр}$ — фактический текущий объем продаж; P_n — текущий рыночный потенциал; $P_{пр}$ — потенциал продаж фирмы; V_0 — первичный уровень спроса; $F_{пр}$ — прогноз продаж фирмы

класса нужд в пирамиде А. Маслоу, на удовлетворение которых рассчитан товар. Он выше для товаров повседневного спроса и ниже для товаров импульсного спроса. Например, он высокий для таких товаров, как хлеб, соль, сахар, и низкий на жевательную резинку, отдельные предметы роскоши.

Текущий рыночный потенциал — это предел, к которому стремится уровень рыночного спроса при достижении расходов на маркетинг на рынке такой величины, при которой их дальнейшее увеличение не приводит к увеличению спроса при данных факторах макромаркетинговой среды.

Текущий рыночный потенциал является важной характеристикой спроса на рынке, поскольку он дает возможность фирме оценить, какой объем товара данного класса способен в массе поглотить рынок при существующих факторах макромаркетинговой среды.

Абсолютный рыночный потенциал — это предел, к которому приближается рыночный потенциал при нулевой цене.

Другими словами, абсолютный рыночный потенциал — это максимальное количество товара, на которое выставляется требование, исходя из существующих нужд потребителей. Абсолютный рыночный потенциал — это, во многом, чисто индикативная величина, которая характеризует абсолютный потенциал расширения спроса на рынке при идеальных, с точки зрения потребителя, рыночных условиях. Например, сколько будет приобрете-

но красной лососевой икры на рынке, если ее цена будет удовлетворять абсолютно всех потенциальных покупателей.

Емкость рынка — это то максимальное количество товара, которое способен поглотить рынок на данных условиях при существующих факторах маркетинговой среды.

В отличие от текущего рыночного потенциала, вместительность рынка характеризует фактический спрос на рынке на данный тип товара, исходя из существующих факторов маркетинговой среды, в том числе и совокупного маркетингового давления на потребителей со стороны всех фирм, которые работают на данном рынке.

Абсолютная доля рынка (S_n) — это процент продаж, который приходится на данную фирму ($V_{пр}^f$) от совокупной продажи на рынке (ёмкости рынка) (V_p).

$$S_n = \frac{V_{пр}^f}{V_p} \cdot 100\%.$$

Абсолютная доля рынка может измеряться как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Относительная доля рынка ($S_{отн}$) — это процент продаж данной компании относительно продаж ее основного конкурента на рынке ($S_f^{мон}$).

$$S_{отн} = \frac{S_n^f}{S_f^{мон}}.$$

Относительная доля рынка является очень важной величиной, которая определяет наличие в компании такого конкурентного преимущества, как более низкие расходы. Если относительная доля компании больше 100 %, и она работает на рынке, на котором возможно достичь эффектов масштаба и кривой опыта, то фирма, согласно М. Портеру, доминирует на этом рынке по расходам. В этом случае компания получает дополнительную прибыль не только за счет линейного увеличения объемов реализации, но и за счет уменьшения постоянных расходов в единице реализованной продукции.

Потенциал продаж — наиболее оптимистичная доля рынка, на которую может рассчитывать предприятие.

На потенциал продаж компании сильно влияет состояние конкурентной среды на рынке. Если уровень монополизации на рынке незначительный, то потенциал продаж можно рассчитать, ис-

ходя из того, какая доля потенциальных потребителей удовлетворена за счет комплекса маркетинговых услуг фирмы. Если же на рынке активно применяются методы недобросовестной конкуренции, то потенциал компании может существенно колебаться.

Потенциал продаж является индикативным показателем, который определяет, до какой степени предприятие может увеличить собственную долю рынка, не изменяя товарной и/или ценовой политики.

Прогноз продаж — это реалистическая оценка доли рынка, которую может получить компания в плановом периоде.

Прогноз продаж, как правило, значительно меньше потенциала продаж. Это обусловлено рядом факторов, в том числе, прежде всего, ресурсами фирмы по распространению и продвижению товара на рынке и инерционностью рыночной среды.

В процессе анализа рыночного спроса проявляются разные недостатки, наиболее характерные из них представлены на рис. 1.17.



Рис. 1.17. Бреши, проявляющиеся в процессе анализа рыночного спроса

Компании необходимо постоянно контролировать основные показатели состояния рыночного спроса, в частности, анализировать соотношения динамики емкости рынка и собственной абсолютной доли рынка (рис. 1.18).

Для анализа рыночного спроса можно использовать таблицу 1.3.



Рис. 1.18. Матрица Хасси

Таблица 1.3. Анализ рыночного спроса на продукцию компании

Особенности спроса	В чем проявляется указанная характеристика	Влияние на деятельность предприятия
1. Вторичность		
2. Расширяемость		
3. Эластичность		
4. Перекрестная эластичность		
5. Парность (связанность)		
6. Рациональность		
7. Сезонность		
8. Нестойкость		
9. Текущее состояние спроса и т. д.		

Этапы формирования спроса и показатели уровня рыночного спроса представлены на рис. 1.19.



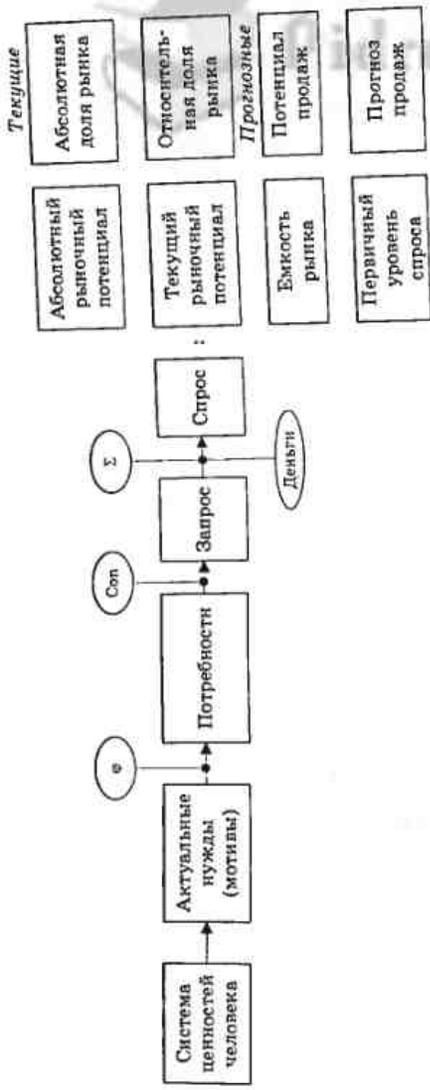


Рис. 1.19. Этапы формирования спроса и показатели уровня рыночного спроса: Φ — психологические особенности личности; Соц — конативная (волевая) составляющая

Основные этапы маркетинговой деятельности

I. Разработка рыночной стратегии компании

1. Анализ рыночных возможностей

Анализ маркетинговой среды:

- анализ микро- и макромаркетинговой среды предприятия;
- сбор, обработка и анализ маркетинговой информации;
- анализ типа рынка, его характеристик;
- анализ поведения потребителей.

Анализ внутренней среды предприятия:

- анализ целей, ресурсов и т. п.

2. Отбор целевых рынков и разработка системы рыночных стратегий компании:

- сегментирование рынка, определение типа маркетинга и стратегии охвата рынка;
- позиционирование;
- разработка конкурентной стратегии;
- стратегии роста;
- стратегии по отношению к среде;
- международные стратегии.

II. Разработка продуктовой стратегии компании

Разработка стратегии элементов комплекса маркетинга ("4P") для каждого целевого рынка, а именно:

- товарной стратегии;
- ценовой стратегии;
- стратегии распределения;
- стратегии продвижения.

III. Реализация маркетинговой стратегии

- принятие стратегических маркетинговых решений;
- планирование маркетинга;
- создание организационных структур;
- анализ и контроль процесса реализации.

В графической форме основные этапы маркетинговой деятельности представлены на рис. 1.20.

¹ Термин "комплекс маркетинга" впервые был введен и обоснован Нейлом Борденом. Им была разработана так называемая концепция "4P": *Product* (Продукт), *Price* (Цена), *Place* (Место), *Promotion* (Продвижение). Именно посредством этих элементов предприятие непосредственно воздействует на поведение целевых потребителей.



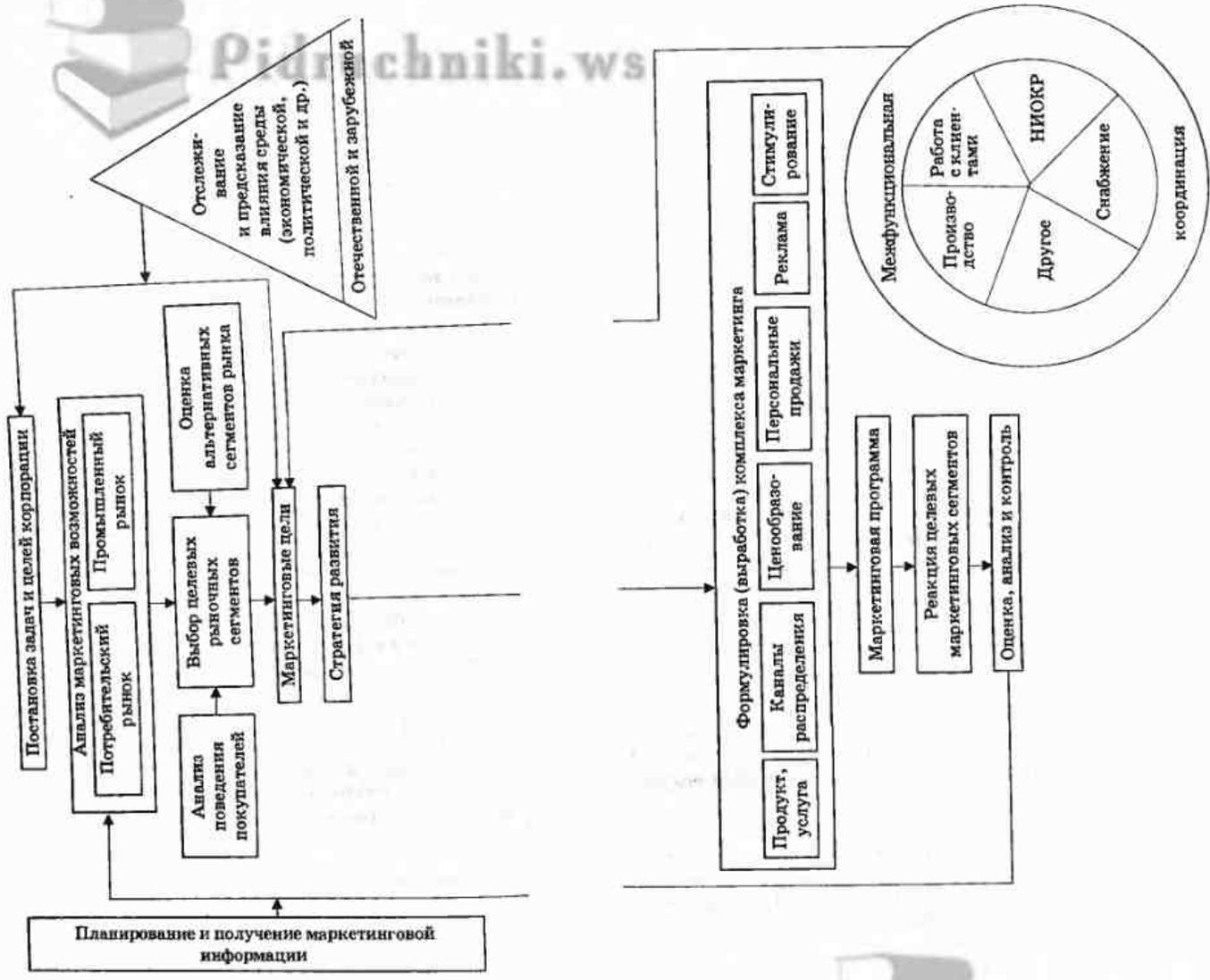


Рис. 1.20. Основные этапы управления маркетингом на предприятии



МАРКЕТИНГОВАЯ АНАЛИТИКА

2.1. Анализ маркетинговых возможностей предприятия

Цели организации

Ум, не имеющий никакой определенной цели, теряется; быть везде — значит быть нигде.

М. Монтень

Разработка маркетинговой стратегии компании начинается с определения миссии и целей компании. В общем случае цели компании могут быть проклассифицированы следующим образом:

- стратегические и тактические;
- долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- экономические и квазиэкономические¹.

Анализ рыночных возможностей

Любая фирма должна уметь выявлять рыночные возможности. Нельзя всегда полагаться на нынешние рынки и товары. Фирма должна руководствоваться принципом "Подвижный в подвижной среде".

Маркетинговая возможность фирмы — это наиболее привлекательное направление приложения маркетинговых усилий, в рамках которого конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества и достичь поставленных целей.

¹ Например, формирование позитивного имиджа компании и т. п.

Графически сущность маркетинговой возможности представлена на рис. 2.1.

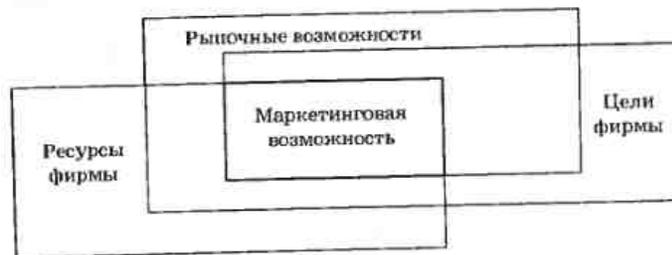


Рис. 2.1. Маркетинговые возможности фирмы

Существуют различные подходы и методы поиска маркетинговых возможностей:

А. Подходы. С точки зрения методичности:

- **реактивный**, время от времени, в зависимости от периодичности появления проблем (как правило, это предприятия малого и среднего размера);
- **систематический** (как правило, это представители крупного бизнеса, для которых неправильно выбранная стратегия обуславливает значительные финансовые потери, что затрагивает интересы большой группы людей).

В. Методы. С точки зрения формализованности используемых методов:

- **неформальные** (посещение выставок, чтение газет, тематических журналов и т. д.);
- **формализованные**, например, в деловой практике очень часто используется матрица Игоря Ансоффа (Igor Ansoff), представленная на рис. 2.2.

	Существующие товары	Новый товар
Существующий рынок	Более глубокое проникновение на рынок (реанимация рынка)	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2.2. Матрица Ансоффа

Существуют следующие виды *диверсификации*:

- концентрическая (расширение за счет идентичных товаров);
- горизонтальная (расширение за счет товаров, связанных с основным производством);
- конгломеративная (расширение за счет выпуска совершенно разных видов товаров).

Ситуационный анализ

Для выявления маркетинговых возможностей компания должна провести ситуационный анализ, который включает:

- анализ факторов внешней (маркетинговой) среды;
- анализ факторов внутренней среды фирмы;
- выявление причины возникшей маркетинговой управленческой проблемы;
- выявление тенденций и составление прогноза;
- анализ возможных альтернатив поведения компании на рынке.

Для отображения элементов, используемых при ситуационном анализе, удобно применить следующую схему (рис. 2.3).

Анализ внешних факторов

Маркетинговая среда фирмы — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства фирмы устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Факторы макромаркетинговой среды

Это факторы маркетинговой среды, которые мало подвержены влиянию со стороны организации и носят, во многом, формальный характер, а также оказывают влияние на эффективность рыночных обменов фирмы с участниками рыночных отношений. Основные группы факторов макромаркетинговой среды представлены в табл. 2.1.

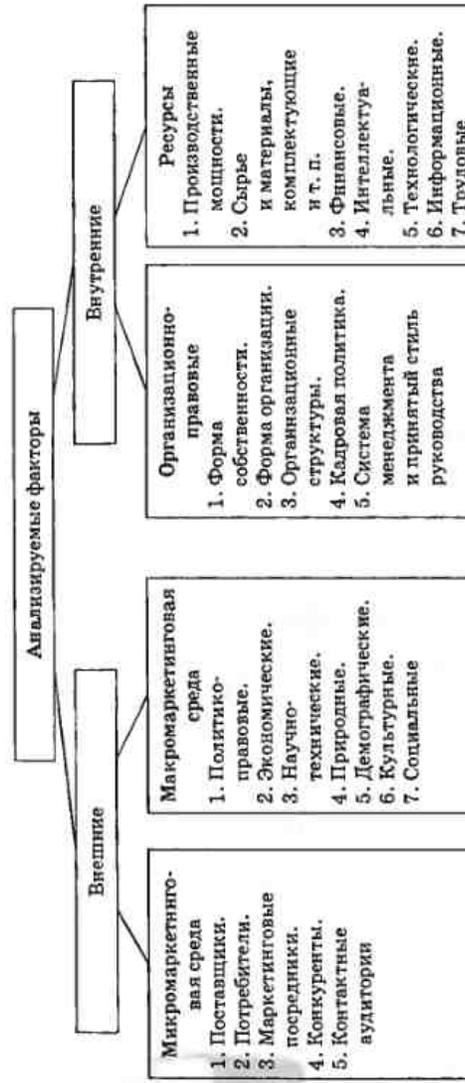


Таблица 2.1. Факторы макромаркетинговой среды

Среды предприятия	Типовые анализируемые группы факторов
Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> • Политическая стабильность; • законодательные основы бизнеса; • регулирование экономики государством; • защита интересов общественности со стороны общественных групп (общество защиты потребителей)
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы; • цены; • инфляция; • сбережения; • доступность кредита, процентные ставки; • фаза экономического развития: спад, подъем
Демографическая	<ul style="list-style-type: none"> • Рождаемость; • старение; • семейное положение; • миграция; • пол; • возраст; • образование; • квалификация персонала
Природная	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность/дефицит сырьевых ресурсов; • климатические условия; • загрязнение среды; • энергия; • вмешательство государства в рациональное использование ресурсов; • геодезические факторы (ландшафт, рельеф местности и т. п.)
Научно-техническая	<ul style="list-style-type: none"> • Обновляемость продукции; • обновляемость технологий; • уровень развития технологий; • развитие науки и техники в целом; • информационные возможности
Культурная	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная культура; • общий уровень бытовой культуры; • уровень технологической культуры; • приверженность традициям; • изменение культурных ценностей; • субкультуры; • мода;

Окончание табл. 2.1

Среды предприятия	Типовые анализируемые группы факторов
	<ul style="list-style-type: none"> • религиозность; • идеология
Социальная	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная структура общества; • социальная инфраструктура; • уровень жизни (в широком смысле); • уровень развития социальной инфраструктуры

Микромаркетинговая среда

Это те элементы из окружения фирмы, на которые она может оказывать непосредственное влияние в процессе своей работы на рынке. Микромаркетинговая среда включает в себя элементы маркетинговой среды, между которыми происходят рыночные обмены (товарные, финансовые, информационные, социальные и т. п.).

Потребители

Компания в ходе анализа своих маркетинговых возможностей должна постоянно анализировать своих существующих и потенциальных клиентов на потребительском и промышленном рынках (рис. 2.4.).

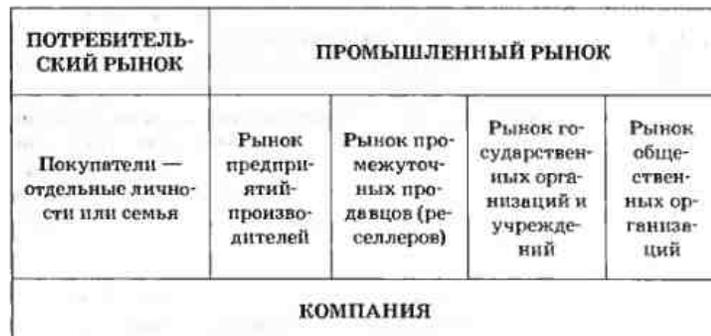


Рис. 2.4. Возможные клиентские рынки компании



Конкуренты

На сегодняшний день не существует задач, которые бы концептуально решались ранее. Например, когда не было компьютера, использовали калькуляторы, не было калькуляторов — использовали арифмометры и счеты, не было и их — использовали абак и т. д. Из этого можно сделать вывод, что не бывает такой ситуации, когда отсутствует конкуренция. Существуют просто ее различные виды. Рассмотрим их, сгруппировав по определенным признакам.

• **По уровню, на котором ведется конкурентная борьба:**

- *локальная* (на местном уровне);
- *внутринациональная* (между компаниями внутри страны);
- *региональная* (между предприятиями и стоящими за ними национальными экономическими системами);

— *межрегиональная* (например, между Европейским Союзом и НАФТА);

— *цивилизационная* (между сложившимися социально-экономическими формациями).

• **По отраслевому признаку:**

— *межотраслевая* — конкуренция между предприятиями, принадлежащими к разным отраслям национальной экономики. Под действием такой конкуренции капитал направляется в те отрасли, которые на данное время имеют наибольшую норму прибыли;

— *внутриотраслевая* — конкурентная борьба между предприятиями, работающими в пределах одной отрасли. Это типичная конкуренция для эпохи свободной конкуренции. Наиболее важная функция внутриотраслевой конкуренции — формирование рыночной стоимости товара.

• **По видам товаров, которые конкурируют между собой:**

— *товарно-родовая* — конкуренция между различными видами товаров, которые могут выполнять сходные функции. Имеется в виду конкуренция со стороны товаров-субститутов (заменителей). Пример такой конкуренции — конкуренция между автомобилем и мотоциклом;

— *товарно-видовая* — это конкуренция между товарами одного вида. Например, между видами мотоциклов, автомобилей.

• **По характеру используемых методов борьбы:**

— *добросовестная/недобросовестная* (используются приемы, ставящие участников рынка в неравное положение);

— *марочная* (борьба носит явно выраженный марочный характер, большое значение приобретает брендинг) / *немарочная*

(роль торговой марки незначительна, хотя сами марки могут присутствовать на рынке);

— *ценовая* (ведутся ценовые войны) / *неценовая* (конкурентная борьба ведется, в основном, в неценовом формате, за счет количества и качества оказываемых услуг).

• **По типу конкуренции:**

— *чистая конкуренция;*

— *монопольная конкуренция;*

— *олигополюсная конкуренция;*

— *чистая монополия.*

В самом общем случае конкурентная борьба ведется на уровне желаний потребителей. Особый вид конкуренции представляет *“борьба за доллар потребителя”*. Это борьба всех против всех за ограниченный объем платежеспособного спроса.

Для анализа рыночной конкуренции удобно использовать табл. 2.2.

Таблица 2.2. Поэтапный анализ рыночной конкуренции

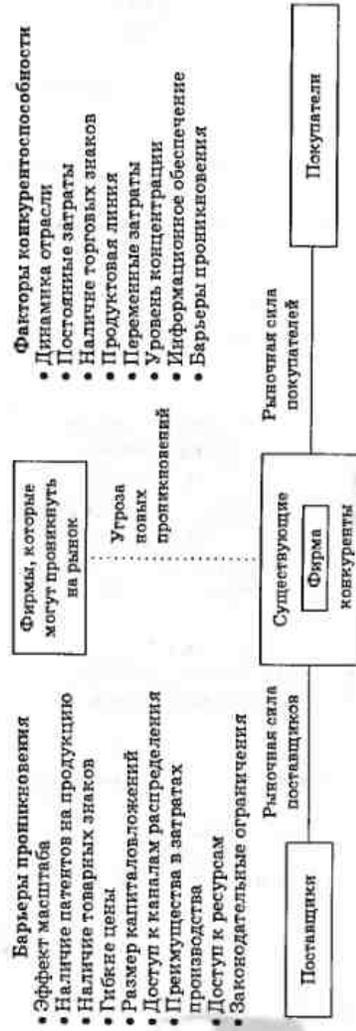
Особенности конкурентной среды	В чем проявляется данная характеристика	Влияние на деятельность предприятия
1. Указать тип бизнеса с точки зрения преимуществ локализации/глобализации		
2. По уровню, на котором ведется борьба: • локальный/национальный/...		
3. По отраслевому признаку: • межотраслевая; • внутриотраслевая		
4. По виду конкуренции • товарно-родовая; • товарно-видовая		
5. По характеру используемых методов борьбы • ценовая/неценовая		
6. По интенсивности конкуренции • марочная/немарочная		

Для анализа рыночной конкуренции используются также предложенные М. Портером модель для анализа конкуренции в отрасли и модель покомпонентного анализа конкурентов.

Модель Портера для анализа конкуренции (рис. 2.5) позволяет разрешить одну из наибольших проблем при принятии управленческих решений относительно рыночной стратегии предприятия — проблему полноты информации, на основании которой принимаются решения. Информация является необходимо полной, если она охватывает все основные факторы, влияющие на состояние объекта управления. Достаточно полной является та информация, которая содержит всесторонние объективные и адекватные данные. Если последнее условие полноты информации в маркетинге обеспечивается за счет качества источников информации и корректности методов ее анализа, то условие необходимой полноты при анализе конкуренции решается посредством применения модели Портера для анализа конкурентных сил.

М. Портер выделяет пять основных факторов, которые влияют на привлекательность рынка. Это конкуренты, которые уже есть в отрасли (как правило, выделяют трех ведущих конкурентов), потенциальные конкуренты, взаимозаменяемые товары, потребители, поставщики. Сильные позиции по этим факторам позволяют предприятию получить стратегические конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность и необходимый темп оборачиваемости капитала. Зависимость прибыльности работы предприятия на рынке от входных и выходных рыночных барьеров представлена на рис. 2.6.

Для оценки и прогнозирования поведения каждого из реальных или потенциальных конкурентов целесообразно использовать модель покомпонентного анализа конкурентов по М. Портеру (рис. 2.7). Выделяют четыре диагностируемые компоненты: будущие цели, текущая стратегия, представления, возможности. Понимание этих компонентов позволяет предвидеть характер реакции конкурента. Большинство компаний разрабатывают, по крайней мере, на интуитивном уровне текущие стратегии. Значительно меньше внимания уделяется левой части схемы, т. е. пониманию фактического стимулятора поведения конкурента, его целей на будущее, пониманию своего нынешнего положения, ситуации на рынке в целом. Эти факторы значительно труднее отслеживать, чем просто текущее поведение конкурента, однако во многих случаях именно они определяют его поведение в будущем.



		Барьеры на выходе	
		Низкие	Высокие
Входные барьеры	Низкие	Низкие стабильные доходы	Низкие рисковые доходы
	Высокие	Высокие стабильные доходы	Высокие рисковые доходы

Рис. 2.6. Уровень прибыльности в зависимости от уровня входных и выходных рыночных барьеров



Рис. 2.7. Модель некомпозитного анализа конкурентов по М. Портеру

Сегодня предприятие в процессе конкурентного анализа редко рассматривается как обособленная единица. Важным элементом анализа конкуренции, рыночной силы предприятия является анализ конкурентных интегративных объединений (рис. 2.8), в которые вовлечено предприятие.

		Степень интеграции	
		Малая	Большая
Количество участников	Малое	Кооперационные связи	Стратегические альянсы
	Большое	Профессиональные объединения	Сети

Рис. 2.8. Типы интегративных объединений на рынке

Маркетинговые посредники

Это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентов. Выделяют следующие виды маркетинговых посредников:

а) **торговые посредники**: дилеры, дистрибьюторы, розничная торговая сеть;

б) **фирмы по организации товародвижения (логистические фирмы)**¹.

Логистика:

- управление запасами;
- складирование;
- транспортировка;
- прием и выдача запасов;

в) **агентства по оказанию маркетинговых и юридических услуг:**

- маркетинговый консалтинг;
- юридический консалтинг;
- маркетинговые исследования;
- рекламные агентства и т. п.;

¹ Более детально см. подразд. 4.3.

г) *кредитно-финансовые учреждения:*

- банки;
- кредитные компании;
- страховые компании и т. п.;

д) *аудиторские фирмы.*

Контактные аудитории

Контактные аудитории — это группы лиц (физические и юридические), не принимающие непосредственное участие в процессе производства, но способные оказывать влияние на деятельность компании на рынке, а именно:

- финансовые круги (банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы, акционеры);
- средства массовой информации;
- государственные учреждения;
- гражданские группы действий;
- широкая публика (имидж фирмы);
- местные контактные аудитории (окрестные жители, общины);
- внутренние контактные аудитории.

Факторы маркетинговой среды для коммерческого промышленного предприятия и ориентировочный список целей анализа представлены в табл. 2.3.

Анализ внутренних факторов

Процесс анализа внутренней среды предприятия начинается с анализа процесса создания стоимости на предприятии. Для этого анализа удобно использовать цепочку создания стоимости Портера (рис. 2.9).

В результате данного анализа должны быть выявлены составляющие и возможные источники снижения издержек и/или увеличения ценовой премии бренда (табл. 2.4).

Таблица 2.3. Факторы маркетинговой среды промышленного предприятия

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> • Политическая стабильность. • Законодательные основы бизнеса. • Регуляторная политика государства 	<p><i>Макромаркетинговая среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень политических и других видов рисков, связанных с работой на рынке, как основа для проведения финансовых расчетов привлекательности инвестирования, определения плановых сроков окупаемости, прогнозирования методов выхода потенциальных конкурентов на внутренний рынок. • Качество конкурентной среды и соответствующие методы ведения конкурентной борьбы. • Сравнительный анализ себестоимости товаров на основе анализа законодательных и нормативных актов, регулирующих предоставление льгот, определение затрат на себестоимость; тарифные (налоги, таможенные сборы и пошлины) и нетарифные барьеры. • Технические требования к продукции, обусловленные правовыми национальными и международными актами. • Уровень вмешательства государственных органов власти в деятельность предприятия; способность к проведению независимой маркетинговой политики. • Барьеры входа в рынок и выхода из него
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень платежеспособности конечных потребителей (доходы, уровень цен, их структура, сбережения, инфляционные и дефляционные процессы). 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень платежеспособности клиентов и оценка емкости товарного рынка. • Структура расходов семейного бюджета. • Выявление тенденций и составление прогноза развития рынка.

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Демографическая	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень платежеспособности промышленных потребителей. • Уровень платежеспособности реселлеров. • Банковские ставки. • Стоимость привлечения средств на фондовом рынке. • Фаза экономического развития и психологические ожидания. • Динамика отраслевых и межотраслевых рынков 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуемые экономические показатели для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке. • Сравнительный анализ цен и надержек в конкурирующих отраслях (в случае межотраслевой конкуренции) • Условия привлечения финансовых ресурсов и требуемый уровень рентабельности производства и самофинансирования предприятия. • Структура надержек при распространении¹ товаров на рынке.
	<ul style="list-style-type: none"> • Рождаемость и смертность населения. • Миграционные процессы. • Половозрастное распределение населения. • Количество браков и разводов. • Состав семьи. • Уровень образованности населения 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень гомогенности рыночного спроса. • Анализ структуры потенциальных потребителей с целью выделения потенциальных рыночных сегментов. • Количественная оценка емкости возможных рыночных сегментов. • Устойчивость моделей поведения под воздействием миграционных процессов. • Существующий и потенциальный уровень иррациональности спроса. • Кадровый потенциал

¹ Распространение товаров на рынке включает в себя распределение (передачу прав собственности) и товаро-движение (сбытовую логистику).

Среда	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Природная	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность сырьевых и энергетических ресурсов. • Состояние дорог в различное время года. • Климатические, геодезические и экологические условия. • Государственная политика в области использования природных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Себестоимость продукции, возможности ее снижения¹. • Зависимость предприятия от экспорта ресурсов. • Устойчивость поставок в зависимости от состояния транспортных коммуникаций и климатических условий. • Технические требования к продукции исходя из климатических и прочих условий эксплуатации. • Технические требования к условиям производства исходя из климатических условий. • Влияние на себестоимость продукции требований к охране природной среды
Научно-техническая	<ul style="list-style-type: none"> • Скорость обновления продукции и технологий. • Общий научно-технический фон. • Развитие научно-технической инфраструктуры. • Технологическая культура и конструкторские традиции. • Патентная защита 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ периода жизненного цикла товара и, как следствие, планирование сроков окупаемости, денежных потоков и изменений маркетинговой стратегии компании (сегментации, позиционирования, ценообразования, товарной политики и т. п.). • Технические возможности развращения производства. • Вероятность и сроки выхода потенциальных конкурентов. • Возможность достижения необходимых конкурентных преимуществ, исходя из существующей технологической культуры.

¹ Особенно это важно для энергетических ресурсов, изменение цен на которые кумулятивно влияет на себестоимость готовой продукции.

Среды	Группы действующих факторов	Типовые цели анализа
Культурная	<ul style="list-style-type: none"> • Культурные традиции (общенациональные, семейные, бытовые, питания и т. п.) • Ментальные особенности различных групп населения. • мода. • Существующие субкультуры. • Бизнес-культура 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможные направления научно-технического прорыва, исходя из технологической культуры и конструкторских традиций. • Патентные барьеры и возможности разветвления предприятий, производящих контрафактную продукцию • Модели раночного поведения потребителей и, как следствие, структура и уровень спроса на рынке, в его сегментах. • Выявление групп потребителей, чьи потребности не достаточно удовлетворены. • Существующие и латентные группы новых потребителей продукции. • Возможные основания для увеличения потребительской стоимости товара, уменьшения ценовой чувствительности потребителей. • Наиболее влиятельные реферативные группы. • Возможный базис сегментации рынка. • Выявление возможного основания для позиционирования марок на рынке. • Прогностические оценки возможных изменений в потребностях. • Ментальные особенности возможного персонала компании, особенно инженерно-технических рабочих. • Анализ методов принятия решений и выработка стратегии проведения деловых переговоров. • Оценка надежности принятых деловых обязательств

Среды	Группы действующих факторов	Типовые цели анализа
Социальная	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная структура населения. • Социальные стандарты жизни и референтные группы. • Уровень развития социальной инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная стратификация населения, возможные рыночные сегменты, оценка их емкостей. • Принятые стандарты потребления. • Референтные группы, выступающие в качестве точки сравнения для различных слоев населения. • Уровень развития социальной инфраструктуры и возможные неудовлетворенные потребности
Потребители	<p><i>Микромаркетинговая среда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Промышленные потребители (коммерческие, государственные и общественные организации и учреждения). • Конечные потребители (отдельные люди или семья) 	<ul style="list-style-type: none"> • Существующие и потенциальные целевые рынки. • Слабые и сильные стороны компании при работе с различными группами клиентов. • Возможные перспективные новые рынки или группы потребителей. • Существующие на рынке группы потребителей, чьи потребности остались неудовлетворенными или удовлетворяются на недостаточном уровне. • Лояльность собственных потребителей и потребителей марок-конкурентов. • Типы приверженности к собственной марке и к маркам конкурентов. • Факторы чувствительности к цене и возможности снижения эластичности рыночного спроса. • Доля рынка, которую компания может прирастить за счет новых групп потребителей или ввода их у фирм-конкурентов

Среды	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> Внутриотраслевая конкуренция: <ul style="list-style-type: none"> марки-конкуренты; товары-конкуренты; Межотраслевая конкуренция. Желания-конкуренты 	<ul style="list-style-type: none"> Основные субъекты и силы, формирующие конкурентную среду. Существующие и потенциальные конкуренты, товары-субституты. Марки-конкуренты, их позиционирование, целевые аудитории, сильные и слабые стороны. Уровень добросовестности рыночной конкуренции. Тип рынка и рыночной конкуренции. Родовая среда отрасли. Факторы конкурентоспособности на рынке. Сильные и слабые стороны компании и ее конкурентов. Применяемые маркетинговые стратегии. Представление конкурентов о рынке и о самих себе и/или нем. Текущие и перспективные цели конкурентов. Методы ведения конкурентной борьбы
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> Существующие поставщики. Потенциальные поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> Сильные и слабые стороны работы с существующими поставщиками, связанные с ними угрозы и возможности. Потенциальные поставщики, их условия поставок. Возможности снижения себестоимости продукции и уменьшение производственных и иных рисков

Окончание табл. 2.3

Среды	Группа действующих факторов	Типовые цели анализа
Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> Торговые посредники. Логистические посредники. Кредитно-финансовые посредники. Консалтинговые и аудиторские компании. Рекламные агентства 	<ul style="list-style-type: none"> Существующие и потенциальные каналы дистрибуции, их количество, структура, слабые и сильные стороны, сравнительный анализ с конкурентами. Мотивы реселлеров, возможные методы их стимулирования. Трансформация рыночного спроса в каналах дистрибуции. Надежность работы логистических фирм, своевременность выполнения графиков поставок, организация работы предприятия по системе "точно-в-срок". Структура издержек, связанных с каналами дистрибуции и логистикой, возможность их уменьшения. Потенциальные кредиторы и инвесторы, возможности увеличения оборотных и основных средств предприятия. Возможности проведения кампаний по продвижению товаров предприятия
Контактные аудиторские организации	<ul style="list-style-type: none"> Государственные и муниципальные органы власти. Средства массовой информации. Общественные и политические организации. Широкая общественность. Внутрифирменные аудиторские. Владельцы ценных бумаг компании 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность лоббирования интересов компании в государственных структурах. Формирование имиджа компании, ее товаров и ценных бумаг (акций, облигаций). Отношение широкой общественности к компании, ее сфере деятельности. Ожидания акционеров компании

Вспомогательные
виды деятельности

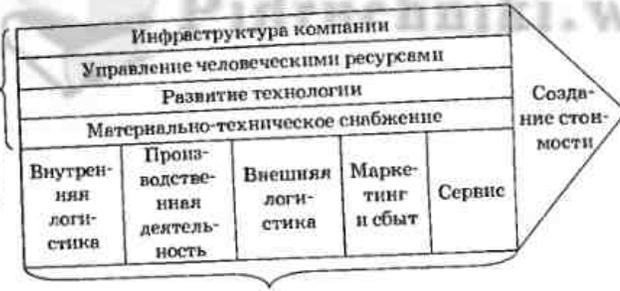


Рис. 2.9. Цепочка создания (увеличения) стоимости Портера

Таблица 2.4. Форма таблицы для результатов анализа внутренней среды

№ п/п	Составляющие	Доля от общей себестоимости, %	Снижение издержек		Увеличение ценовой премии, %	
			На сколько, %	За счет чего (характер предлагаемых изменений в составляющей)	На сколько, %	За счет чего (характер предлагаемых изменений в структуре)

Одна из важнейших целей внутреннего анализа компании состоит в определении ее специфичных сильных и слабых сторон и потенциально возможных ресурсов, организационно-правовых форм, которые могут существенно повлиять на возможность компании реализовать имеющиеся рыночные возможности, нейтрализовать угрозы ее стратегическим планам.

Для проведения SWOT-анализа удобно пользоваться специальными таблицами (табл. 2.5—2.8).

На основании данных таблиц строим матрицы угроз и возможностей (рис. 2.10, 2.11). В матрице точками отмечают угрозы (возможности). В верхнем правом углу приведены наибольшие угрозы (возможности), которые заносятся в результаты SWOT-анализа.

Таблица 2.5. Анализ сильных и слабых сторон фирмы в сравнении с конкурентами с использованием абсолютных оценок

Факторы конкурентоспособности (ориентировочный список)	Рейтинг в сравнении с конкурентами					
	Фирма		Конкурент А		Конкурент Б	
	S_{i1}^0	S_{i2}^0	S_{i1}^{*W}	S_{i2}^{*W}	S_{i1}	S_{i2}
1. Качество технического исполнения продукции						
2. Качество пред- и послепродажного обслуживания						
3. Реакция на изменения спроса потребителей						
4. Степень дифференциации торговой марки (бренда)						
5. Лояльность потребителей к фирме						
6. Соответствие технологий рыночным условиям						
7. Наличие инвестиций для расширения производства и сбыта						
8. Качество НИОКР						
9. Возможность доступа к целевому рынку						
10. Возможность создания барьеров для конкурентов						
11. Сроки, необходимые для разработки новых товаров						

Факторы конкурентоспособности (ориентировочный список)	Весовое значение фактора, W_j	Рейтинг в сравнении с конкурентами					
		Фирма		Конкурент А		Конкурент В	
		S_{ji}^*	S_{ji}	S_{A1}^*	S_{A1}	S_{B1}^*	S_{B1}
12. Уникальность конкурентной позиции							
13. Возможность избежания ценовых войн							
14. Максимизация отдачи на маркетинговые затраты							
15. Наличие каналов распределения							
16. Скорость доставки товара							
17. Рекламный бюджет							
18. Эффективность средств по стимулированию сбыта							
19. Объемы сбыта, прибыльность							
20. Предоставление послепродажных услуг							
21. Качество товара							
22. Патентная защита							
23. Возможности снижения цен							
24. Маркетинговый бюджет							

Окончание табл. 2.5

Факторы конкурентоспособности (ориентировочный список)	Весовое значение фактора, W_j	Рейтинг в сравнении с конкурентами					
		Фирма		Конкурент А		Конкурент В	
		S_{ji}^*	S_{ji}	S_{A1}^*	S_{A1}	S_{B1}^*	S_{B1}
25. Качество маркетинговых исследований							
26. Информационная система							
27. Квалификация персонала							
28. Стимулирование персонала							
29. Квалификация управленческих кадров							
30. Организационная эффективность							
31. Постоянный анализ и обобщение опыта и т. п.							
Итого:	1	SW_j	SW_{A1}	SW_{A2}	SW_{B2}	SW_{B3}	SW_{B4}

Таблица 2.6. Пример анализа сильных (S) и слабых (W) сторон фирмы в сравнении с конкурентами с использованием относительных оценок



— конкурент 1; конкурент 3;
 - - - конкурент 2; - · - · конкурент 4;

Таблица 2.7. Анализ новых возможностей (O)

Возможности (ориентировочный список)	Значимость возможности (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3) = (1) × (2)
1. Снижение себестоимости в силу технологических изменений			

Окончание табл. 2.7

Возможности (ориентировочный список)	Значимость возможности (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3) = (1) × (2)
2. Уменьшение налогового пресса			
3. Выход на новые географические рынки			
4. Возможность роста рынка			
5. Появление новых групп потребителей, наличие неудовлетворенных потребностей			
6. Атаки на слабые позиции конкурентов			
7. Возможность агрегирования рынка			
8. Разрешение нерегулярного спроса			
9. Отвоение рыночной доли конкурентов посредством агрессивной рекламы			
10. Низкие цены проникновения на рынок			
Итого:	1		0,5

Таблица 2.8. Анализ факторов угрозы (T) эффективной деятельности

Угрозы	Значимость угрозы (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3) = (1) × (2)
1. Изменение мотиваций потребителей			
2. Появление товаров-клонов по более низким ценам			
3. Ответная реакция со стороны существующих конкурентов			

Угрозы	Значимость угрозы (1)	Вероятность наступления (2)	Оценка (3) = (1) × (2)
4. Возможность конкуренции со стороны бывших партнеров			
5. Снижение цен проникновения на рынок			
6. Технологические изменения			
7. Увеличение цены поставок			
8. Экономический спад			
9. Изменение законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность			
10. Изменения валютных курсов			
Итого:	1		Ts

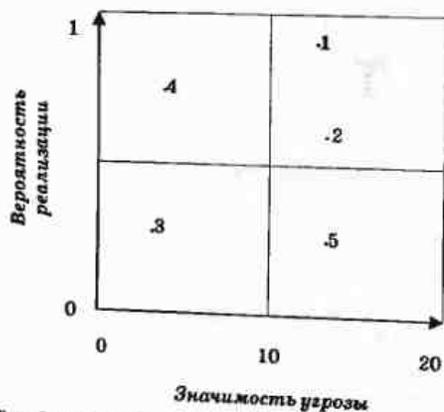


Рис. 2.10. Матрица угроз



Рис. 2.11. Матрица возможностей

Результаты, полученные в ходе проведения SWOT-анализа, записим в таблицу (табл. 2.9).

Таблица 2.9. Форма таблицы для результатов SWOT-анализа

Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

Для выработки стратегических решений по результатам SWOT-анализа следует рассмотреть существующие угрозы и возможности в контексте сильных и слабых сторон компании (табл. 2.10).



Таблица 2.10. Перекрестный (Cross) SWOT-анализ

		Внутренние факторы	
		Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
Внешние факторы	Возможности	SO-стратегия	WO-стратегия
	Угрозы	ST-стратегия	WT-стратегия

Учет рисков

В ходе анализа маркетинговой среды необходимо выявить и проанализировать возможные риски, с которыми может столкнуться компания. Оценка возможных альтернативных действий предприятия на рынке должна осуществляться в контексте возможных рисков.

В зависимости от причины возникновения риски можно разделить на политические, естественно-природные, экологические, транспортные, коммерческие и криминальные (рис. 2.12).

Структурно-логическая схема проведения ситуационного анализа приведена на рис. 2.13.

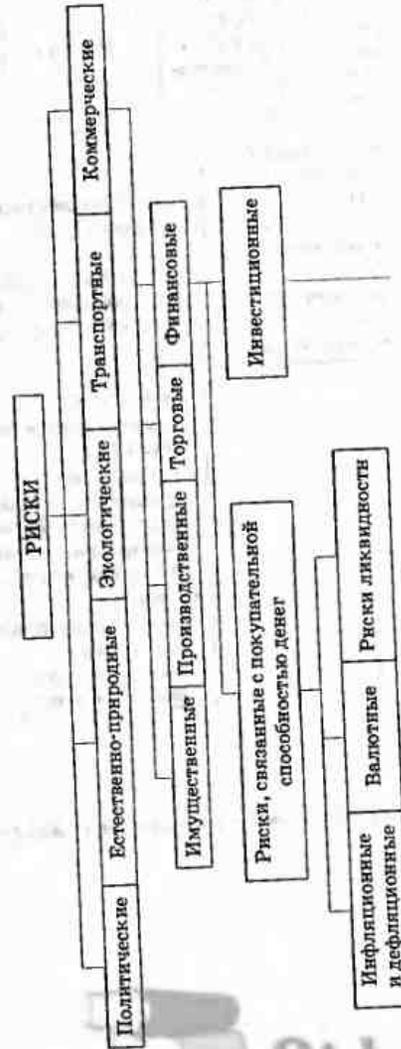




Рис. 2.13. Структурно-логическая схема ситуационного анализа для предприятия



2.2. Система маркетинговой информации

Любое решение в бизнесе стоит ровно столько, сколько стоит информация, на основе которой оно принимается.

Для реализации работы предприятия, исходя из концепции маркетинга, в рамках организации создается система маркетинговой информации (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Система маркетинговой информации в компании

Система маркетинговой информации — это постоянно действующий комплекс технических средств, людей и методологических приемов, направленный на систематическое информационное обеспечение принятия управленческих решений в рамках организации.

В идеале система поддержки принятия управленческих решений включает в себя четыре основных компонента: систему сбора внутренней информации, систему мониторинга внешней (рыноч-

ной) среды, маркетинговые исследования и банк статистических данных, прикладных программ и моделей.

Система сбора внутренней информации состоит из совокупности аппарата технических, методических средств и людей, предназначенных для постоянного мониторинга внутренней среды фирмы. По этим каналам в большинстве случаев обеспечивается сбор 60 % всей необходимой компании информации.

С целью сбора информации на предприятиях организовывается система периодичной отчетности, поступающая из разных подразделений предприятия информация проходит обработку. Основной акцент делается на анализе информации, поступающей от сбытового аппарата, региональных представительств. Такая работа проводится в виде следующих форм:

- заполнения установленных форм-образцов;
- описания аналитических отчетов или дневников.

Подсистема мониторинга внешней рыночной информации предполагает организацию комплексных мероприятий, направленных на отслеживание изменений во внешней среде. Цель такого мониторинга — не только анализ сильных сигналов, но и выявление слабых сигналов, поступающих из рыночной среды.

Банк статистических данных предполагает наличие совокупности баз данных, содержащих в себе информацию как о макроэкономических показателях, так и внутренние данные об объемах продаж, клиентах, и т. д.

Банк прикладных программ и моделей содержит совокупность аналитических и имитационных моделей объектов управления, методов поддержания процесса принятия решений и реализующих их пакетов прикладных программ (табл. 2.11).

Таблица 2.11. Примерное содержание банков прикладных статистических программ и моделей

Статистический банк	Банк моделей
<ul style="list-style-type: none"> • Корреляционный анализ. • Регрессионный анализ. • Факторный анализ. • Дискриминантный анализ. • Кластерный анализ. • Гнездовой анализ 	<ul style="list-style-type: none"> • Модель системы ценообразования. • Модель расчета цены. • Модель методики выбора месторасположения. • Модель составления комплекса средств рекламы. • Модель разработки рекламного бюджета

В общем случае такие модели, например, описывают изменения в состоянии рынка и поведении потребителя и зависимости от изменений исходных воздействий.

Самые дорогие маркетинговые исследования не превышают 500 тыс. дол. В результате неудачного продвижения модели "Эдзел" компания "Форд Мотор" понесла издержки 250 млн, а неудача с самолетом "Конкорд" обошлась в 1 млрд дол.

Виды маркетинговой информации

В маркетинге выделяют два основных вида информации:

- 1) первичную;
- 2) вторичную

Вторичная маркетинговая информация — информация, собранная и обработанная ранее самой фирмой или другими организациями под цель, отличную от изучаемой.

Первичная маркетинговая информация — информация, собираемая непосредственно под выбранную цель исследования.

Виды маркетинговых исследований

Все маркетинговые исследования подразделяются на *фундаментальные* (исследование основных рыночных закономерностей и тенденций, макроэкономических показателей) и *прикладные* (исследования, которые проводятся с целью удовлетворения потребностей организации в информации, необходимой для принятия управленческих решений) (рис. 2.15).

Прикладные маркетинговые исследования в зависимости от классификационных критериев подразделяются на виды, представленные на рис. 2.16.

Основные этапы маркетинговых исследований

Сущность маркетинговых исследований раскрывается через основные этапы их проведения. Перечислим их.

- I. *Определение целей маркетингового исследования:*

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ

- Основные рыночные закономерности.
- Тенденции развития экономики, отраслевых и товарных рынков.
- Состояние домохозяйств

ПРИКЛАДНЫЕ

- Спрос на продукцию компании.
- Уровень лояльности потребителей.
- Имидж торговой марки.
- Состояние каналов дистрибуции.
- Качество обслуживания клиентов и т. п.

Рис. 2.15. Виды маркетинговых исследований

1. Идентификация маркетинговой управленческой проблемы, выявление причин ее возникновения на основе исследования факторов маркетинговой среды.

2. Определение альтернативных вариантов разрешения проблемы или реализации маркетинговых возможностей.

3. Формулировка цели исследования и установление границ маркетинговых исследований.

II. *Разработка исследовательских задач:*

1. Составление списка необходимой информации.

2. Разработка поисковых вопросов.

3. Определение источников маркетинговой информации.

III. *Планирование и организация маркетингового исследования:*

1. Выбор методов сбора информации и методов коммуникаций.

2. Разработка опросника.

3. Составление плана выборочных наблюдений или подготовка эксперимента.

4. Разработка графика проведения маркетингового исследования.

5. Проработка организационно-правовых аспектов проведения исследования.

IV. *Оценка ценности маркетинговой информации:*

1. Составление бюджета маркетингового исследования.



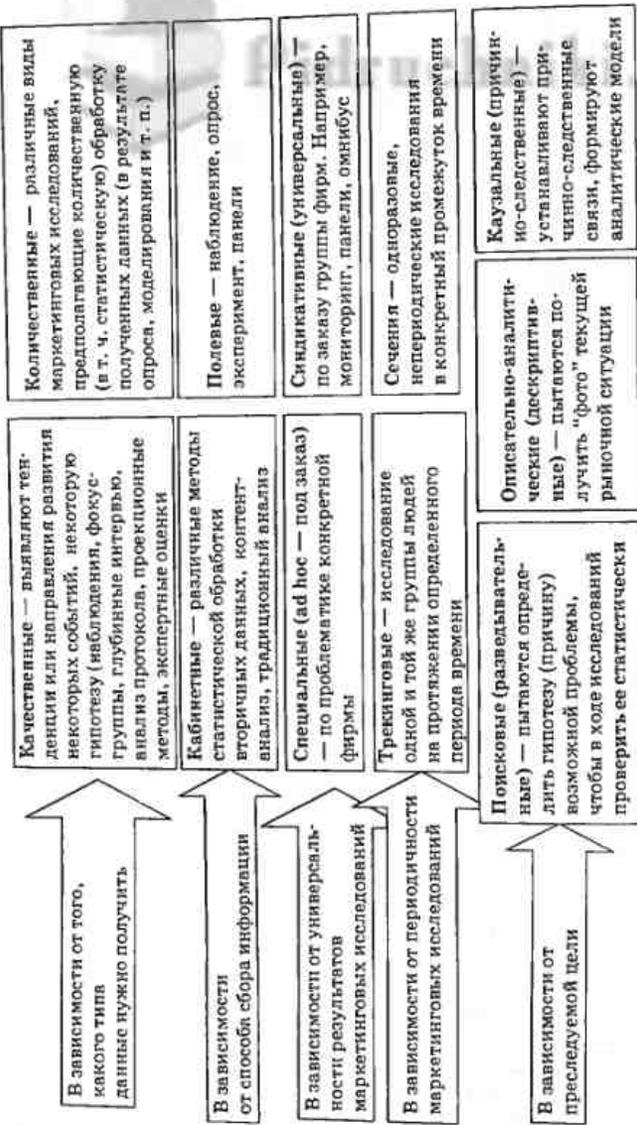


Рис. 2.16. Классификация прикладных маркетинговых исследований



Рис. 2.17. Кабинетные методы маркетинговых исследований

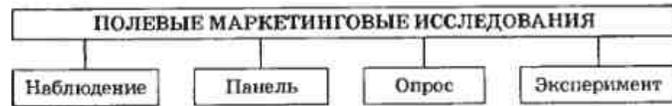


Рис. 2.18. Полевые методы маркетинговых исследований

Методы коммуникаций, используемых в ходе проведения маркетинговых исследований

Существенное влияние на качество получаемых данных оказывает выбор метода коммуникаций. В ходе опроса могут применяться следующие виды *личного* и *неличного* опроса:

- личное интервью (на дому, по месту продажи, офисное);
- телефонное интервью;
- почтовое интервью;

2. Оценка ценности информации.
- V. *Осуществление маркетинговых исследований:*
 1. Сбор вторичной и первичной маркетинговой информации.
 2. Контроль и верификация.
 3. Обработка данных и анализ информации.
- VI. *Разработка рекомендаций.*

VII. *Подготовка аналитического отчета и презентация результатов.*

Методы сбора данных

Все методы маркетинговых исследований можно подразделить на *кабинетные* (рис. 2.17) и *полевые* (рис. 2.18).



- факс-интервью;
- интервью посредством сети Интернет.

Орудия исследования, используемые в ходе сбора первичной маркетинговой информации:

- анкета;
- специальные устройства.

Анкета

Состоит из следующих частей (рис. 2.19):

1. Службное поле
2. Введение

Цель, кто, зачем проводит исследование, как заполнять анкету, стимулирование ответов.

3. Содержательная часть (тело анкеты)

Вопросы анкеты, позволяющие достичь поставленной цели с помощью получения ответа.

4. Классификационная часть

Информация о респонденте, его основных социально-демографических характеристиках.

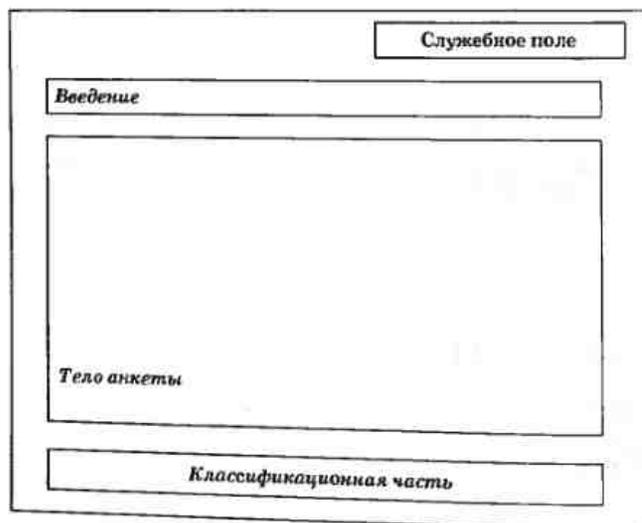


Рис. 2.19. Структурные части анкеты

Типы вопросов, используемых в анкетах:

- *открытые* — не предусматривают перечень ответов и ограничений по ним (без заданной структуры, подбор словесных и других ассоциаций, завершение рисунка, предложений, тематический апперцепционный тест).

- *закрытые* — предлагают ограниченный перечень ответов и имеют заданную структуру (альтернативный, выборочный, со шкалой Лайкерта, семантический дифференциал и др.).

Выборка

В процессе проведения маркетингового исследования, в т. ч. опроса, возникает необходимость формирования совокупности единиц, которые необходимо исследовать. Совокупность всех единиц исследования из числа целевой аудитории составляет *генеральную совокупность* (N). Если же количество исследуемых единиц (n) меньше размера генеральной совокупности, говорят о выборочных исследованиях ($n < N$), а саму совокупность единиц называют *выборкой*.

Все выборки в зависимости от классификационного критерия можно подразделить на группы (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Классификация выборок

Отчет по результатам проведенного маркетингового исследования

В мировой практике принята следующая структура отчета по результатам проведения маркетинговых исследований:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.
4. Цели исследования.
5. Методология:
 - а) общая постановка проблемы;
 - б) методы сбора информации;
 - в) методы формирования выборки;
 - г) полевые работы;
 - д) анализ и интерпретация.
6. Ограничения и допуски.
7. Результаты.
8. Заключение и рекомендации.
9. Приложение:
 - а) копии анкет;
 - б) примеры и детали, которые не были указаны выше;
 - в) таблицы, которые не были указаны выше;
 - г) библиография.

Для улучшения восприятия полученной информации в отчете используются различные таблицы, диаграммы, гистограммы, дептрограммы, графики.

Для презентации данных могут использоваться мультимедийные презентации с использованием "Microsoft PowerPoint", видеотехники, проекторов, плакатов, раздаточных материалов.

2.3. Типы рынков и модели потребительского поведения

Для выработки маркетинговой стратегии компании необходимо изучить особенности рынка, на котором она работает. Для этого следует определить с типом рынка и, как следствие, его типовыми особенностями.

Классификация рынков была дана в гл. 1. В данной главе более подробно рассматриваются рынки по наиболее важным с точки зрения предприятия классификаторам.

1. По последующему использованию товаров и услуг
С точки зрения маркетингового управления различают два основных типа рынков в зависимости от характера потребления приобретаемого продукта.

Потребительский рынок (B2C) — товары приобретаются для личного или семейного пользования.

Промышленный рынок (B2B) — товары приобретаются для последующего участия в процессе производства, перепродажи или сдачи в аренду. Включает таких участников, как производители, посредники, государственные организации и учреждения, общественные и политические организации.

Состав промышленного (делового) рынка:
— производственные предприятия, производящие товары и промышленные услуги;
— реселлеры;
— государственный рынок;
— общественные организации.
Сравнительная характеристика потребительского и промышленного рынков приведена в табл. 2.12.

Таблица 2.12. Сравнительная характеристика потребительского и промышленного рынков

Характеристика	Промышленный рынок	Потребительский рынок
Объем закупок	Большой	Небольшой
Число потребителей	Небольшое	Большое
Принятие решения о покупке	Много людей	Незначительное количество
Природа покупки	Профессиональная	Дилетантская
Размещение потребителей	Географически сконцентрированы	Распылены
Методы продвижения	Персональные продажи	Реклама

Характеристика	Промышленный рынок	Потребительский рынок
Реклама	Специализированные издания	В средствах массовой информации
Связь клиент — продавец	Продолжительная, устойчивая	Краткосрочная
Доминирующие мотивы	Рациональные	Иррациональные
Доминирующий тип конкуренции	Олигополия	Монополистическая
Производство	Штучное или мелкосерийное	Массовое или крупносерийное

Рынок промежуточных продавцов (реселлеров) — это совокупность отдельных лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с целью получения прибыли.

Рынок посредников: основной упор — это цена. Поддержаны влиянию изменения спроса как со стороны производителей, так и со стороны потребителей продукции. Маржа — основной мотив.

Государственный рынок — это рынок, состоящий из государственных, муниципальных организаций и учреждений, а также органов местного самоуправления.

Еще одной составляющей промышленного рынка являются потребители из числа *общественных организаций*. Это различные политические партии, творческие союзы, профессиональные и другие ассоциации, религиозные организации и другие добровольные объединения граждан.

II. По соотношению спроса и предложения

1. **Рынок продавца.** Спрос превышает предложение, и, как следствие, большую рыночную силу имеет продавец. Он диктует цену рынку.

2. **Рынок покупателя.** В этом случае предложение превышает спрос. Большую рыночную силу имеет покупатель.

III. По типу конкуренции

1. **Чистая конкуренция.** Множество производителей и потребителей, которые ведут конкурентную борьбу между собой, продавая стандартизированные товары.

2. **Монополистическая конкуренция.** Цены предприятий находятся в некотором диапазоне, зависящем от качества товаров, продавцы имеют разную рыночную силу, ценовая конкуренция.

3. **Олигополистическая конкуренция.** Небольшое количество предприятий, чувствительных к ценовым и маркетинговым стратегиям друг друга, неценовая конкуренция, цены зависят от количества и качества оказываемых услуг.

4. **Чистая монополия.** На рынке присутствует одна фирма, которая диктует свои условия потребителям; монополия новатора или природные монополии, такие как АО "Газпром", РАО "Единые энергосистемы" и т. д.

Схематически типы конкуренции представлены на рис. 2.21.

		Товары	
		Дифференцированные	Недифференцированные
Продавцы	Один	Чистая монополия	
	Несколько	Дифференцированная олигополия	Недифференцированная олигополия
	Много	Монополистическая конкуренция	Чистая конкуренция

Рис. 2.21. Типы конкуренции



Потребительский рынок

Для описания поведения потребителей на потребительском рынке используется развернутая модель сознания потребителя, представленная на рис. 2.22.

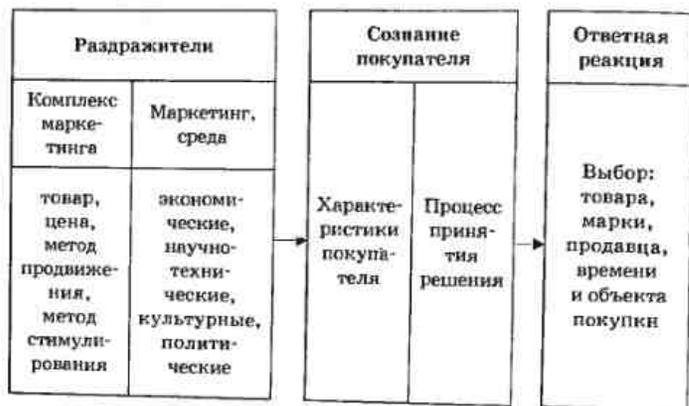


Рис. 2.22. Развернутая модель сознания потребителя

Поведение потребителей на потребительском рынке определяется характеристиками покупателей. Выделяют четыре основные группы факторов, представленных на рис. 2.23.

Социокультурные факторы

Культурная среда влияет на характер потребления. Выделяют два типа покупательского потребления: варварское и сакральное. О *варварском потреблении* говорят, когда при покупке товаров человек руководствуется исключительно теми утилитарными функциями, которые выполняет этот товар, например, одежда защищает от холода, мобильный телефон обеспечивает связь из любой точки страны. При *сакральном же потреблении* человек, приобретая товар, приписывает ему некий скрытый, сакральный смысл.

Влияние и виды социальных классов представлены в табл. 2.13.



Рис. 2.23. Характеристики покупателя

Таблица 2.13. Характеристика семи основных социальных классов в США, по Ф. Котлеру¹

№ п/п	Общественный класс	Количество, %	Характеристика
1	<i>Высший высший класс</i>	1	Элита общества, живущая на унаследованные средства и представляющая известные фамилии. <i>Покупают:</i> дорогие ювелирные изделия, антиквариат, недвижимость, эксклюзивные путешествия. Занимаются благотворительностью. В одежде предпочитают консервативный стиль. Не любят выставлять богатство на показ. Выступают в качестве референтной группы для остальных классов
2	<i>Низший высший класс</i>	2	Люди, только недавно ставшие богатыми благодаря своим профессиональным и деловым качествам. Обычно — выходцы из среднего класса. <i>Покупают:</i> товары, подчеркивающие их новый социальный статус: дорогие дома, яхты, член-

¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Л.Н. Волковой, Ю.Н. Клатуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.

№ п/п	Общественный класс	Количество, %	Характеристика
			ство в элитных клубах, престижные марки автомобилей и т. п., ведут активную общественную жизнь. Стремятся попасть в высший высший класс, однако обычно это удается только их детям
3	Средний высший класс	12	Выходцы из обычных семей, не обладают особым богатством. Это топ-менеджеры компаний, независимые бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. <i>Покупают:</i> образовательные услуги для себя и детей, хорошие дома, одежду, мебель и бытовую технику. Интересуются новыми идеями, культурой. Ориентированы на создание гражданского общества
4	Средний класс	32	Служащие и рабочие со средней заработной платой, живущие в хороших районах города. Им свойственно нормативное поведение. <i>Покупают:</i> модные товары, уютные дома, обучение для детей
5	Рабочий класс	38	Рабочие со средней заработной платой и люди со схожим поведением. Следуют стереотипам в разделении обязанностей женщин и мужчин, нуждаются в эмоциональной и финансовой поддержке близких. <i>Покупают:</i> автомобили стандартного и большего размера, традиционные товары
6	Высший низший класс	9	Его представители работают, а не сидят на пособии по безработице. Находятся на черте бедности. Как правило, занимаются неквалифицированной низкооплачиваемой работой. Обычно не имеют образования
7	Низший низший класс	7	Живут на пособие, не работают. Их облик несёт явный отпечаток бедности. Некоторые из них просто не хотят искать работу, предпочитая получать пособие

Роли лиц, которые влияют на принятие решения о покупке, представлены на рис. 2.24.



Рис. 2.24. Роли лиц, принимающих участие в принятии решения о покупке

Референтные группы — это группы людей или отдельные личности, не принимающие непосредственное участие в процессе совершения покупки, но оказывающие значительное прямое или косвенное влияние на поведение человека, его отношение к чему-либо.

С социальными факторами связаны три очень важных для маркетологов эффекта:

1. **Эффект известного экономиста и социолога Торстейна Веблена.** Он ввел такое понятие, как престижное, демонстрационное потребление. Этот эффект заключается в том, что потребители ориентированы на приобретение таких товаров, которые подчеркивают их высокий социальный статус. Введение торговых марок (брендов), перенос бирок на лицевую часть одежды как раз и направлены на подчеркивание социального статуса владельца товара.

2. **Эффект присоединения к большинству.** Как показывают исследования, большинство населения стремится к конформизму. Как следствие, потребитель стремится покупать то же, что и все. Здесь играет роль желания быть в рамках существующей модной тенденции, не отставать от других, особенно групп членства. На использовании данного эффекта построены многие рекламные обращения.

3. **Эффект сноба.** Этот эффект является полной противоположностью предыдущему. Человек-сноб никогда не купит данный товар (марку), лишь потому, что ее покупают (носят) другие. Такие покупатели нуждаются в эксклюзивных марках, изделиях, выполненных в единичном экземпляре или выпущенных небольшими сериями в случае не очень высокой платежеспособности.

Личностные факторы

Интересным представляется разделение потребителей на технофилов и технофобов. *Технофилы* (т. е. дословно — любящие технику) — это первые пользователи технических новинок. Их восхищает сама технология. *Технофобы* являются полной противоположностью. Это основная часть населения. Новая техника их нестораживает.

Этапы жизненного цикла семьи и характеристика покупательского поведения представлены в табл. 2.14.

Психологические факторы

Мотивация

Поведение потребителей определяется *мотивационной* и *ситуационной* составляющими. Мотивационная формирует направленность поведения человека, ситуационная оказывает ситуативное влияние в рамках сформировавшейся направленности.

Основные определения, связанные с мотивационной сферой, были рассмотрены в гл. 1. На рис. 2.25. и 2.26 показаны связи мотивационного процесса с комплексом маркетинга компании и уровни, на которых компания может влиять на поведение клиентов с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций.



Рис. 2.25. Связь мотивации с комплексом маркетинга компании

Таблица 2.14. Этапы жизненного цикла семьи и характеристика покупательского поведения

№ п/п	Характеристика покупательского поведения	
	США	Украина
1	<p>Финансовые нагрузки незначительные. Их мнение лидирует в области моды. Ориентированы на активный отдых.</p> <p>Покупки: бытовая техника, развлечения, автомашины, туристические туры</p>	<p>Финансовая нагрузка связана с арендой жилья. Как правило, достаточно неплохой уровень доходов относительно среднего по стране уровня. Также ориентированы на активный отдых.</p> <p>Покупки: аудио- и видеотехника, развлечения, туристические туры</p>
2	<p>Финансовое положение хорошее. Наибольшая частота покупок и самый высокий средний показатель покупки товаров длительного пользования.</p> <p>Покупки: автомобили, бытовая техника, мебель, туристические туры</p>	<p>Финансовое положение хорошее. Активно покупают товары длительного пользования.</p> <p>Покупки: бытовая техника, мебель, автомобили, туристические туры</p>
3	<p>Холодная жизнь — молодые одинокие люди, живущие отдельно от родителей</p>	<p>Обостряется проблема жилья. Необходимо деньги на покупку или аренду квартиры. Финансовое положение резко ухудшается. Режим экономии.</p> <p>Покупки: во многом аналогичные</p>

№ п/п	Этапы жизненного цикла	Характеристика покупательского поведения	
		США	Украина
4	"Полное гнездо" (2-я стадия) — младшему ребенку 6 и более лет	Финансовое положение улучшается. Уделяют меньше внимания рекламе. Покупки приобретают в больших упаковках, мелким оптом. <i>Покупки:</i> разнообразные продукты питания, чистящие материалы, велосипеды, услуги учителей, музыкальные инструменты	Финансовое положение улучшается. Как правило, это связано с продвижением на службе. Вкусы и предпочтения стабилизируются. <i>Покупки:</i> разнообразные продукты питания, велосипеды, услуги учителей, репетиторов, оплата кружков и секций для детей, обновление устаревшей мебели и бытовой техники
5	"Полное гнездо" (3-я стадия) — молодые супруги живущие с детьми	Финансовое положение стабильное и дети начинают работать. Не обращают внимания на рекламу. Имеют большое количество бытовой техники и мебели. <i>Покупки:</i> новая изящная мебель, бытовые приборы, в которых нет особой необходимости, лодки, услуги стоматологов, журналы, любят путешествовать на своем автомобиле	Финансовое положение наилучшее. Как правило, хорошее финансовое положение родителей дополняется заработками детей. <i>Покупки:</i> обновление бытовой техники и мебели, перспективные вложения (банковские вклады, золото и т. п.), инвестирование в будущее жилье для детей

Окончание табл. 2.14

№ п/п	Этапы жизненного цикла	Характеристика покупательского поведения	
		США	Украина
6	"Пустое гнездо" (1-я стадия) — молодые супруги, дети живут отдельно, глава семьи работает	Большинство является владельцами собственных домов, довольны финансовым положением и размерами сбережений. Интересуются путешествиями, активным отдыхом, самообразованием. Не интересуются новыми товарами. <i>Покупки:</i> туристические путевки, предметы роскоши, товары для обустройства дома.	Большинство являются владельцами квартир. Как правило основные траты связаны с помощью детям и внукам. <i>Покупки:</i> традиционные товары, связанные с необходимостью поддержания домашнего хозяйства
7	"Пустое гнездо" (2-я стадия) — молодые супруги, дети живут отдельно, глава семьи на пенсии	Доходы резко сокращаются. <i>Покупки:</i> медицинские приборы, медикаменты, способствующие укреплению здоровья, хорошему сну и пищеварению.	Доходы резко сокращаются. Крайне низкий (за пределами фактически полноценного прожиточного минимума) уровень доходов делает возможным покупку лишь наиболее жизненно важных товаров: продуктов питания, недорогой одежды, медикаментов
8	Вдовец (вдова), работает	Доход еще высок, но собирается продать дом.	Доходы еще высокие. Траты традиционные
9	Вдовец (вдова), на пенсии	Резкое сокращение доходов. Потребность в медицинском обслуживании, внимании и сочувствии	Аналогично



Рис. 2.26. Уровни, на которых компания может влиять на поведение клиентов с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций

Доминирующие мотивационные теории, используемые для анализа поведения потребителей:

1. Теория Фрейда. Согласно данной теории, мы не осознаем до конца причины совершаемых нами поступков. Они находятся глубоко в нашем подсознании. Например, женщины тщательно относятся к выпечке, так как этот процесс подсознательно ассоциируется у них с процессом родов. А курение заменяет сосание пальца в детстве.

2. Теория Маслоу. А. Маслоу выделил ряд нужд человека и проранжировал их. Согласно А. Маслоу, потребности более высокого уровня не будут удовлетворяться до тех пор, пока не будут удовлетворены потребности более низкого уровня. Потребности, по А. Маслоу, могут быть представлены в форме пирамиды (рис. 2.27).

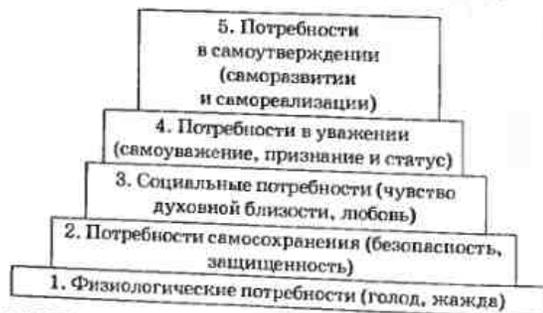


Рис. 2.27. Пирамида нужд Маслоу

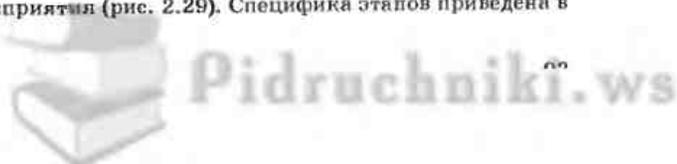
Для анализа степени удовлетворенности клиентов компании ее товарами может использоваться матрица, приведенная на рис. 2.28.

Классификационные признаки	Составляющие признаки				
	Функциональная	Социальная	Эмоциональная	Условная	Познавательная
1. Потребительские ценности	Функциональная	Социальная	Эмоциональная	Условная	Познавательная
2. Принципы удовлетворения	Одним товаром	Комплексом товаров		Услугой	Товаром и услугой
3. Степень удовлетворения	Полностью	Частично			Не удовлетворяются
4. Эластичность	Слабоэластичные	Эластичные			Высокоэластичные
5. Природа появления	Основные	Идущие напрямую			Побочные
6. Глубина проникновения в общественное сознание	Неосознанные	Частично осознанные			Осознанные некоторой группой
7. Частота удовлетворения	Однократно	Дискретно	Периодично	Безпрерывно	
8. Специфика удовлетворения	Универсальные	Укрупненные сегментированные	Сегментированные	Индивидуализированные	
9. Альтернативность удовлетворения	Не могут быть удовлетворены самими потребителями	Частично могут быть удовлетворены самими потребителями			Могут быть удовлетворены самими потребителями

Рис. 2.28. Матрица для анализа удовлетворенности потребителей

Восприятие

При появлении на рынке новый товар проходит ряд этапов процесса восприятия (рис. 2.29). Специфика этапов приведена в табл. 2.15.



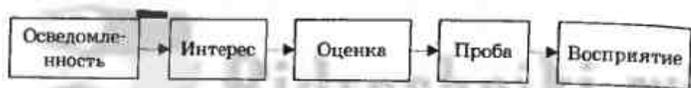


Рис. 2.29. Этапы восприятия нового товара

Таблица 2.15. Характеристика этапов восприятия нового товара

Этап	Пользователь товара или услуги
<i>Осведомленность</i>	Знает о товаре, но еще не имеет полной информации
<i>Интерес</i>	Хочет получить информацию
<i>Оценка</i>	Оценка проблемы: следует ли потреблять продукцию
<i>Апробация</i>	Пробует товар в небольшом объеме для подтверждения своего представления
<i>Восприятие</i>	Принимает решение стать постоянным пользователем

Квазинормальное распределение времени прихода потребителей в процессе восприятия нового товара приведено на рис. 2.30. Данное распределение также называется *моделью диффузии инновации Роджерса*.



Рис. 2.30. Модель диффузии инновации Роджерса

На рис. 2.31 показана связь процесса восприятия товара с показателями продаж компании.



Рис. 2.31. Гипотетические кривые продаж

Отношение

Для анализа сформировавшегося отношения потребителей к товару (марке) компании используется четырехкомпонентная модель, приведенная на рис. 2.32.

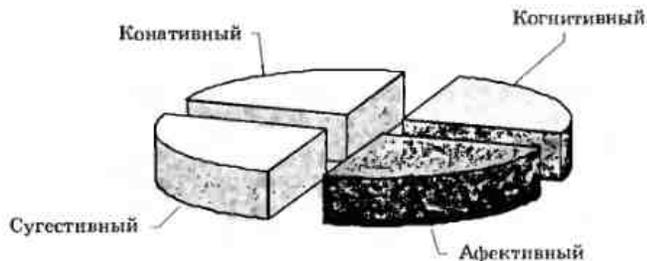


Рис. 2.32. Четырехкомпонентная модель отношения к марке товара

Когнитивный компонент отвечает за восприятие информации относительно товара; включает знания и данные, которыми владеет потребитель на основе личного опыта и информации из разных источников. *Эмоциональный (аффективный)* компонент отвечает за ассоциации и чувство, которые вызывает продукт или марка. *Суггестивный* — связан с предубеждениями потребителя относительно свойств товара, целесообразности его использования и т. п. *Конативный*, или *волевой*, компонент отвечает за вероятность того, что потребитель сделает покупку.



Процесс принятия решения о покупке

В процессе принятия решения потребитель проходит пять основных стадий, приведенных на рис. 2.33.

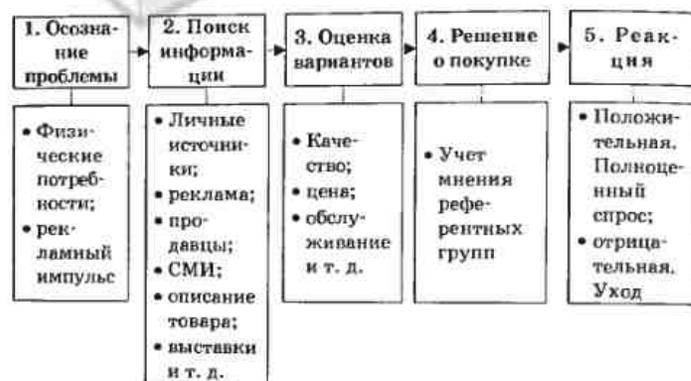


Рис. 2.33. Основные этапы принятия решения потребителем

Таким образом, процесс покупки начинается задолго до совершения акта купли-продажи. Трудно оценить эффективность рекламы.

Модели процесса принятия решения

Существуют такие модели процесса принятия решения (ППР) потребителем:

- **Шаблонный** или **привычный ППР**. Потребители просто перемещаются по магазину и автоматически, по привычке, покупают товары без рассмотрения альтернатив.
- **Проблемно-ограниченный ППР**. Эта модель используется тогда, когда у потребителя нет четко устоявшихся предпочтений, однако ему необходимо сделать выбор между определенной группой марок, и при этом он имеет низкий уровень вовлеченности.
- **Расширенный проблемный ППР**. Происходит только в некоторых случаях, например, при посещении магазина с целью покупки нового автомобиля. Это влечет за собой высокий уровень вовлеченности и комплексную оценку возможных альтернатив.

Сравнительная характеристика проблемно-ограниченного и расширенного ППР приведена в таблице 2.16.

Таблица 2.16. Сравнение проблемно-ограниченного и расширенного ППР

Расширенный ППР	Проблемно-ограниченный ППР
I. Определение потребностей	
1. Высокая степень вовлеченности и замеченный риск	1. Низкий уровень вовлеченности и замеченный риск
II. Информационный поиск	
1. Сильная мотивация к поиску информации	1. Низкая мотивация к поиску информации
2. Использование многих источников, включая прессу, друзей, информацию по месту продаж и т. д.	2. Пассивное отношение к рекламе, информационный процесс не является глубоким
3. Информационный процесс активный и тщательный	3. Сравнение полученной информации по месту продаж
III. Оценка альтернатив	
1. Тщательный процесс оценки	1. Поверхностная оценка.
2. Многофакторные критерии оценки с наличием доминант	2. Ограниченный ряд критериев, сфокусированных на наиболее важных характеристиках
3. Альтернативы существенно различаются	3. Выявленные альтернативы по существу сходны
4. Компенсаторная модель оценки и выбор товара	4. Некомпенсаторная модель оценки и выбор товара
5. Убеждения, отношения и цели устойчивы	5. Убеждения, отношения и цели неустойчивы
	6. Покупка и апробирование являются основными средствами оценки
IV. Покупка	
1. Если необходимо, потребитель покупает большой объем товаров	1. Нет мотивации к значительным покупкам

Расширенный ППР	Проблемно-ограниченный ППР
2. Выбор торговой точки требует анализа	2. Потребитель часто предпочитает самообслуживание
3. Часто требуются переговоры на месте продаж	3. Выбор часто обусловлен демонстрацией товара или стимулами, применяемыми на месте продажи
V. Последствия покупки	
1. Сомнения могут потребовать послепродажного подкрепления	1. Удовлетворение мотивирует повторную покупку по инерции, но не в силу лояльности к товару или марке
2. Удовлетворение является критическим элементом и следствием этого является лояльность	2. Главным следствием от неудовлетворенности есть отказ от марки, переключение на другие марки товаров
3. Потребитель мотивирован к поиску возможностей исправления своего впечатления, если имелась неудовлетворенность от покупки	

Разница в размахе поиска для различных типов ППР приведена в табл. 2.17.

Таблица 2.17. Разница в размахе поиска относительно процесса принятия решения

Характеристика поиска	Процесс принятия решения		
	расширенный	проблемно-ограниченный	шаблонный
Число марок	Много	Меньше	Одна
Число магазинов	Много	Меньше	Неизвестно
Число показателей	Много	Меньше	Один
Число внешних источников информации	Много	Меньше	Ни одного
Количество времени	Много	Меньше	Минимум

Ф. Стюарт де Брюкер предложил матрицу, отражающую различные модели ППР в зависимости от степени вовлеченности потребителя и уровня дифференциации торговой марки (рис. 2.34).



Рис. 2.34. Четыре модели ППР в зависимости от уровня вовлеченности и дифференциации марки

Промышленный рынок

Поведение потребителей на деловом рынке обусловлено особенностями спроса на данном типе рынка и их местом в индустриальной цепочке (рис. 2.35).

Спрос на промышленном рынке является:

- **вторичным** (обусловлен спросом на потребительском рынке);
- **неэластичным** (на подавляющее большинство товаров, за исключением сырья);
- **перекрестно эластичным** (спрос на одни товары зависит от цен на другие товары, прежде всего на товары-субституты);
- **связанным** (спрос на одни товары вызывает спрос на связанные с ними товары);
- **неустойчивым** (в силу вторичности и быстрых темпов НТП).





Рис. 2.35. Индустриальная цепочка

Выделяют четыре основных группы факторов, которые могут повлиять на поведение промышленных потребителей (рис. 2.36).

Поведение промышленного потребителя в значительной мере обусловлено типом закупочной ситуации. Выделяют следующие типы закупочных ситуаций:

- **Повторная закупка без изменений.** Повторный заказ без любых перемен. Важно не допустить неудовлетворения существующих и возможных новых нужд потребителей.
- **Повторная закупка с изменениями.** Повторный заказ, во время которого покупатель желает внести изменения в технические характеристики, цену, объемы и т. п. Важно не допустить создания ситуации, когда потребитель выходит на новых поставщиков.
- **Закупка для решения новых задач.** Высокая заинтересованность потребителя обуславливает широкий круг анализируемой информации, ценового предложения разных поставщиков. Для решения данных задач на предприятиях-заказчиках могут создаваться закупочные центры.



Рис. 2.36. Факторы, влияющие на поведение промышленного потребителя



РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Отбор целевых рынков

Если вы не мыслите сегментами — значит вы вообще не мыслите.

Т. Левит

Большинство современных рынков — это рынки покупателей, а не продавцов. В этих условиях компания в большинстве случаев не может предложить товар, который одинаково хорошо удовлетворит бы всех потребителей, она должна осознавать, что ее товар не может нравиться сразу всем покупателям. Иногда этим можно пренебречь, а иногда — нет. В этом случае лучше сосредоточиться на части рынка или сегменте.

Сегмент рынка — это совокупность потребителей, обладающих высокой однородностью покупательского поведения, которое четко отличает их от других потребителей на данном рынке, и нуждающихся в специально разработанном для них комплексе маркетинга.

Сегментация рынка — это систематизированный процесс выделения рыночных сегментов, которые нуждаются со стороны организации в специально разработанном комплексе маркетинга с целью повышения конкурентоспособности предприятия на рынке за счет более полной реализации экономических интересов производителей и потребителей.

Факторы, стимулирующие компанию к использованию сегментации:

- рыночная конкуренция;
- выбранный источник конкурентного преимущества;

— существенные отличия в потребностях потребителей.

Преимущества сегментации рынка: за счет фокусировки на особых потребностях клиентов компания может существенно усилить собственные конкурентные позиции.

Недостатки сегментирования: увеличение расходов за счет адаптации комплекса маркетинга к потребностям отдельного целевого рынка, возможна потеря части рынка.

Рассмотрим этапы исторического развития маркетинга:

1. Массовый маркетинг: массовое производство, распределение и стимулирование одного товара для всех. Апелляция идет к нуждам потребителей.

2. Товарно-дифференцированный: выпускаются два и более товара с разными свойствами, упаковкой. Цель: создать разнообразие, а не удовлетворить различные потребности клиентов. Апелляция по-прежнему идет к нуждам потребителей.

3. Целевой маркетинг: современный подход к работе с потребителями товаров, основанный на учете различий в потребностях между различными группами потребителей. Апелляция идет к нуждам потребителей.

Целевой маркетинг требует проведения трех основных мероприятий (рис. 3.1).

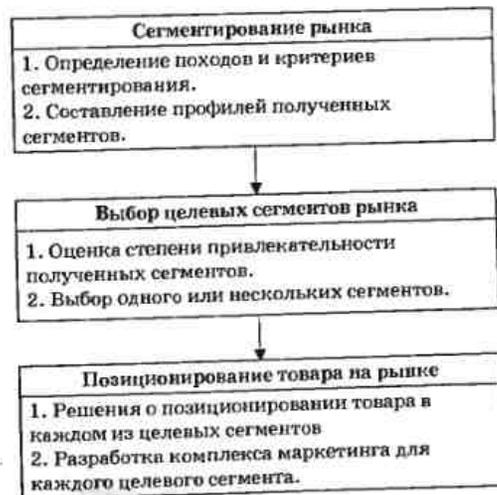


Рис. 3.1. Мероприятия целевого маркетинга

Формальным основанием для проведения сегментирования рынка являются результаты предварительно проведенных маркетинговых исследований, целью которых было выявление различий в потребностях и предпочтениях различных групп потребителей.

Выделяют следующие применяемые подходы к сегментации рынка:

- *описательный (демографические и географические критерии);*
- *поведенческий;*
- *психографический.*

Критерии сегментирования потребительского рынка представлены на рис. 3.2.

<i>Географический принцип</i>	<i>Демографический принцип</i>
Регион. Плотность населения. Тип местности. Климат. Ландшафт	Пол. Возраст. Размер семьи. Этап жизненного цикла семьи. Уровень доходов. Род занятий. Образование. Религиозные убеждения. Раса. Национальность
<i>Поведенческий принцип</i>	<i>Психографический принцип</i>
Повод для современной покупки. Статус пользователя. Интенсивность потребления. Степень приверженности. Степень готовности покупателя к восприятию товара. Отношение к товару	Общественный класс. Образ жизни. Тип личности. Личностные ценности

Рис. 3.2. Критерии сегментирования потребительского рынка

Критерии сегментирования промышленного рынка приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Переменные сегментации промышленного рынка

Переменные	Возможные значения
<i>Макропеременные</i>	
Отраслевая принадлежность	Отрасли народного хозяйства согласно классификатору
I. Характеристики организации-покупателя: 1. Размер организации	Малые, средние, большие на основе объемов продаж или количества персонала
2. Форма собственности и владения.	Частная, государственная, коммунальная, коллективная, арендное предприятие и т. п.
3. Характеристика производственных мощностей	Производительность, возраст, степень автоматизации, оборот товарно-материальных ценностей и т. п.
4. Географическое расположение	Регион, город (предместье), расстояние от завода
5. Финансовое положение	Хорошее, удовлетворительное, плохое, с неопределенной перспективой
6. Характеристики отрасли предприятий-потребителей	Скорость роста отрасли, стадия ее развития
7. Состояние конкуренции	Уровень конкуренции в отрасли, сложность выхода на рынок, легкость в перепрофилировании
8. Интенсивность потребления	Не потребляют, время от времени, постоянный клиент
9. Структура отдела снабжения	Централизованная, децентрализованная, смешанная
II. Использование продукта или услуги: 1. Тип потребляемой продукции	Продукты/услуги
2. Объемы потребления	Высокие, низкие
III. Характеристика закупочной ситуации: 1. Тип закупочной ситуации	Для решения новых задач, модифицированная закупка, для уже ранее решаемых задач (без изменения)



Переменные	Возможные значения
2. Стадия в процессе принятия решения о закупке	Начальная ... завершающая
Микропеременные	
I. Организационные и закупочные переменные	
1. Технологии, используемые фирмой	
2. Ключевые критерии с точки зрения покупателя	Качество, цена, доставка, регулярность поставок, послепродажное обслуживание, репутация поставщика, гибкость в поставках
3. Стратегия закупок	Оптимизация/насыщение
4. Структура подразделения, принимают решение о закупке	Отдел менеджера по закупкам, начальник цеха, главный инженер и т. д.
5. Важность закупки	Высокая ... низкая
6. Позиция по отношению к продавцу	Благосклонная ... неблагосклонная
7. Инновационная политика	Новаторы ... последователи
8. Закупочная политика	Основанная на анализе цен, торгах или лизинге
9. Стадия использования потребителем продукции	Жизненный цикл предлагаемого продукта/услуги
II. Персональные характеристики:	
1. Демографические	Возраст, уровень образования, пол
2. Стиль принятия решения	Нормативный/консервативный/смешанный
3. Отношение к риску	Риск-принимающие/риск-избегающие
4. Степень восприятия/понимания	Высокая ... низкая
5. Личные мотивации	Высокие ... низкие
6. Личные взаимоотношения	Хорошие ... плохие
7. Уверенность	Высокая ... низкая
8. Должностные обязанности	
9. Опыт в данной области	

Критерии эффективной сегментации:

- существенные различия между группами потребителей в мотивации;
- достаточное сходство в каждой группе;
- сегменты не должны пересекаться;
- сегмент должен быть достаточно мал, чтобы иметь возможность сфокусироваться на специфических потребностях клиентов;
- сегмент должен быть достаточно емким, чтобы обеспечить необходимый уровень рентабельности;
- доступность сегментов;
- наличие своего комплекса маркетинга.

Профиль сегмента — это совокупность переменных сегментации, которые приняты конкретные значения для данного сегмента и предназначены для формального задания потребителей, относящихся к данному сегменту.

Для описания профилей рыночных сегментов используется форма табл. 3.2.

Оценка привлекательности рыночных сегментов предполагает проведение следующих видов анализа для каждого рассматриваемого рыночного сегмента:

- целевой анализ;
- анализ рыночного спроса;
- анализ конкуренции;
- ресурсный анализ;
- анализ прибыльности.

Целевой анализ является первым шагом на пути анализа привлекательности рынка. В ходе такого анализа компании необходимо определить с целесообразностью работы на данном рынке, установить, соответствует ли это стратегическим целям компании.

Анализ рыночного спроса предполагает анализ системы показателей, характеризующих спрос на определенную товарную категорию и на товар конкретной фирмы. Анализ этих показателей позволяет компании увидеть потенциальную привлекательность рынка для компании, концептуальные линии поведения предприятия на нем.

Целью **анализа конкуренции** является изучение рыночного предложения, исследование методов конкурентной борьбы и стратегий маркетингового поведения компаний-конкурентов на исследуемом рынке.

№ п/п	Профиль рыночного сегмента	Микроиндивидуальное название	Специфика рыночного поведения (мотивы, потребности, интенсивность поведения и т. д.)	Специфика комплекса маркетинга		Величина сегмента		Емкость рыночного сегмента	
				Элемент	Отличия	тыс. чел.	% от генеральной совокупности	%	Тыс. дол. США в год

Ресурсный анализ предполагает исследование требуемых собственных и привлеченных ресурсов (материальных, в т. ч. финансовых, технологических, информационных, кадровых и т. п.), необходимых для получения и поддержания конкурентных преимуществ на анализируемом рынке, реализации требуемых для этого стратегий и мероприятий.

Анализ прибыльности является завершающим этапом, в ходе которого с учетом прогностических оценок объемов сбыта продукции на рынке и стоимости необходимых для этого ресурсов формируются оценки финансовых показателей эффективности работы на рынке.

По результатам анализа привлекательности рыночных сегментов (если они есть) можно выбрать стратегию полного охвата рынка с использованием недифференцированного, дифференцированного или индивидуального маркетинга или частичного охвата, применяя дифференцированный, нишевой или микромаркетинг (локальный или индивидуальный) (рис. 3.3).

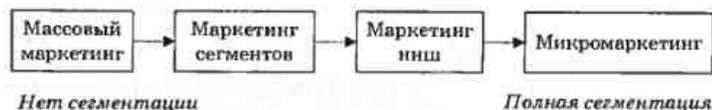


Рис. 3.3. Уровни сегментирования рынка

В зависимости от количества отобранных сегментов и используемых подходов к удовлетворению потребностей клиентов компания может применить один из следующих типов маркетинга:

1. Недифференцированный маркетинг. Выбирается предприятием тогда, когда не существует принципиальных различий в мотивациях потребителей или же ими можно пренебречь в силу сложившейся конкурентной ситуации на рынке. Недифференцированный маркетинг применяется также в случае, когда различия в потребностях потребителей на рынке настолько существенны, что не представляется возможным сгруппировать их.

В случае невозможности применения недифференцированного маркетинга компания может применить сегментированный маркетинг: дифференцированный либо концентрированный.

2. Дифференцированный маркетинг. Применяется тогда, когда фирма выходит на несколько рыночных сегментов. При этом для каждого сегмента разрабатывается собственный ком-

глексе маркетинга. В качестве основного метода конкурентной борьбы в данном случае выступает дифференциация.

3. Концентрированный маркетинг. Если предприятие не в силах работать на нескольких рыночных сегментах в связи с ограниченными финансовыми возможностями или конкурентной ситуацией, или же это нецелесообразно с точки зрения выбранной предприятием конкурентной позиции, и оно сосредотачивается на одном рыночном сегменте, то в этом случае говорят о стратегии концентрированного маркетинга.

4. Нишевой маркетинг (маркетинг ниш). При выборе целевых рыночных аудиторий предприятие может использовать не только *сегментированный маркетинг*, но и *маркетинг на уровне рыночных ниш*. Обычно рыночные сегменты — это достаточно большие группы потребителей, на охват которых у малых, а порой и у средних по размеру фирм не хватает возможностей.

Различают два подхода к поиску рыночной ниши:

- *поиск вертикальной рыночной ниши;*
- *поиск горизонтальной рыночной ниши.*

Суть вертикальной рыночной ниши состоит в поиске каналов реализации функционально близких товаров для узких рыночных сегментов.

При занятии горизонтальной рыночной ниши предприятие путем диверсификации производства пытается удовлетворить потребности клиентов в рамках данного сегмента.

5. Микромаркетинг. Включает в себя *локальный маркетинг* и *индивидуальный маркетинг*.

Локальный маркетинг. При применении данного типа маркетинга компания разрабатывает (адаптирует) комплекс маркетинга под потребности локальных рынков: городов, районов, посетителей отдельных магазинов.

Индивидуальный маркетинг ("маркетинг под заказ"). Крайним проявлением концентрированного маркетинга является индивидуальный маркетинг, когда сегмент рынка вырождается в отдельного потребителя. Индивидуальный маркетинг предполагает разработку комплекса маркетинга под специфические потребности отдельных клиентов (физических или юридических лиц).

В зависимости от предлагаемого товарного ассортимента и количества выбранных сегментов возможные варианты *охвата рынка* приведены на рис. 3.4.

	C1	C2	C3
T1			
T2			
T3			

Концентрированный маркетинг

Компания концентрирует усилия на одном сегменте

	C1	C2	C3
T1			
T2			
T3			

Товарная специализация

Компания предлагает один товар всем рыночным сегментам

	C1	C2	C3
T1			
T2			
T3			

Рыночная специализация

Компания предлагает весь необходимый ассортимент товаров одному сегменту

	C1	C2	C3
T1			
T2			
T3			

Выборочная (селективная) специализация

Компания предлагает для разных сегментов разные товары

	C1	C2	C3
T1			
T2			
T3			

Полный охват рынка

Компания предлагает товары всем рыночным сегментам

Рис. 3.4. Возможные стратегии охвата рынка в зависимости от предлагаемого ассортимента

3.2. Рыночное позиционирование

После выбора целевого сегмента фирма должна решить, какую позицию следует занять на нем. Важность этого решения в том, что оно будет служить путеводной нитью при разработке продуктовой стратегии предприятия, будет формировать источник его конкурентного преимущества на рынке.



Позиционирование¹ товара на рынке — обеспечение товару, не вызывающему сомнения, четко отличному от других, желаемого места на рынке и в сознании целевых покупателей.

Этапы позиционирования:

1. Выбор параметров, по которым будет производиться позиционирование, определение их значимости для целевой аудитории. Здесь может быть полезна формула Фишбеяна — Розенберга:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} x_{ijk}$$

где A_{ij} — позиция j -го потребителя к марке i ; w_{jk} — относительная важность для j -го потребителя атрибута k ; x_{ijk} — мера воспринимаемого j -м потребителем наличия атрибута k в марке i (бал); n — количество атрибутов.

2. Определение релевантных фирм, их товаров и марок, которые относятся к данному сегменту. Отбираются марки как конкурентов, так и собственные, которые реально конкурируют в рамках целевой аудитории.

3. Проведение сравнительного анализа марок-конкурентов. Для проведения данного анализа заполняется таблица, форма которой приведена ниже в табл. 3.3. На основе данных таблицы строятся схемы позиционирования и карты восприятия. При этом разрабатываются схемы:

- объективного позиционирования, т. е. позиционирования по объективным показателям товара на основе паспортных данных или результатов испытаний;
- субъективного позиционирования на основе субъективного восприятия товара потребителем по данным, полученным в результате маркетинговых исследований (карты восприятия);
- зоны потребительских предпочтений, выявленных в ходе маркетинговых исследований;
- сводная схема, полученная в результате наложения трех предыдущих схем.

Количество сводных схем определяется количеством параметров, по которым производится позиционирование. В общем случае, таких схем должно быть $n \cdot (n-1)/2$, но не менее чем $(n-1)$ сводных схем позиционирования, где n — количество параметров (атрибутов товара), выделенных для позиционирования. Также строят агрегированную сводную схему позиционирования по

¹ От англ. *positioning* — размещение

Таблица 3.3. Данные по анализируемым маркам

Показатель 1	Характеристики			Марка А	Марка В	Марка В	..	Марка Х
	Весовое значение (значимость для потребителя), w_1	Объективная оценка	Субъективная оценка					
Показатель 2	Весовое значение (значимость для потребителя), w_2	Объективная оценка	Субъективная оценка					
..								
Показатель n	Весовое значение (значимость для потребителя), w_n	Объективная оценка	Субъективная оценка					
Интегральная оценка:								

двум параметрам “цена-качество”. На рис. 3.5 приведены формы схем позиционирования, а на рис. 3.6 — карта восприятия. Для анализа восприятия марок потребителями из целевого рыночного сегмента составляют карты восприятия, исходя из процедуры многомерного шкалирования¹.

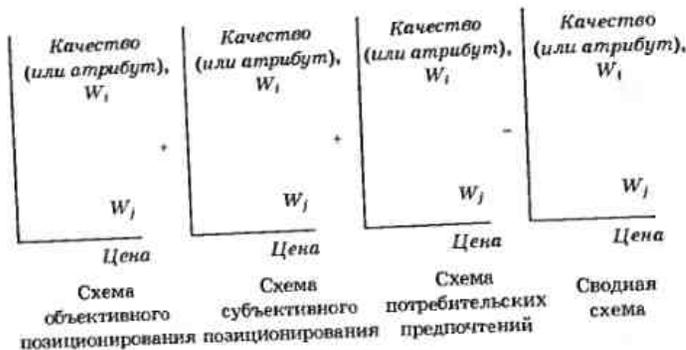


Рис. 3.5. Формы схем, используемых при позиционировании

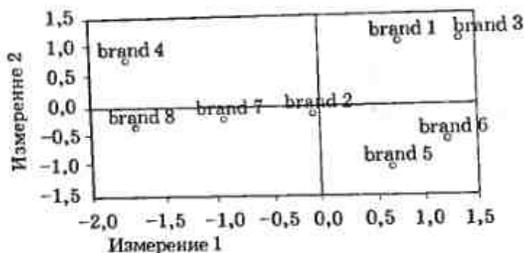


Рис. 3.6. Гипотетический пример карты восприятия

4. Анализ схем позиционирования и констатация, на что спозиционирован товар. Выбранная позиция должна быть:

- уникальной;
- важной для покупателя;
- защитимой;

¹ Более подробно см.: Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. — К.: Знання-Прес, 2004. — 199 с.

— объяснимой.

На этом этапе прорабатываются следующие вопросы:

- *Попадает ли марка в зону потребительских предпочтений?* Если марка не попадает в зону потребительских предпочтений, то она априори не будет рассматриваться целевыми потребителями и, следовательно, не будет конкурентоспособной на данном рынке.
- *Существует ли различие между объективным и субъективным позиционированием товара на рынке?* В зависимости от этого выбирается одна из возможных стратегий по матрице Дж. Саймона (рис. 3.7).

		Объективное качество	
		Низкое	Высокое
Субъективное качество	Высокое	Информационный избыток: — поддерживать информационный поток (тактика); — повышать качество (стратегия)	Технико-информационное опережение: — сохранять достигнутые конкурентные преимущества
	Низкое	Технико-информационное отставание: — повышать качество и информацию или — снижать затраты и цены	Информационный дефицит: — улучшать связь с потребителями; — улучшать информированность клиентов

Рис. 3.7. Матрица Саймона

• *Воспринимает ли потребитель различие между нашим товаром и товаром конкурентов, существенно ли оно?* Для этого производится оценка расстояния между позицией, занимаемой нашим товаром, и позицией товаров-конкурентов по формуле:

$$D = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2},$$

где x, y, n — количество атрибутов товара.

Если оцениваемое расстояние меньше критического (меньше дифференциального порога чувствительности, составляющего обычно 15—20%) или же конкурентные позиции товаров совпадают, то это делает такие товары неразличимыми с точки зрения покупателя по исследуемым позициям.

• *Есть ли позиция (отдельный или агрегированный атрибут), которая отличает нас от конкурентов? Удовлетворяет ли она требования к рыночной позиции? Необходимо определить, есть ли позиция для нашего товара, которая является уникальной, значимой, объяснимой и защитимой.*

• *Трансформируются ли технико-экономические преимущества товара в конкурентные преимущества? Наш товар может быть по некоторой характеристике лучше товара конкурентов, но он имеет преимущества, важные для потребителей. Например, йодированная соль в бульонных кубиках. В этом случае технико-экономические преимущества товара не трансформируются в конкурентные преимущества.*

• *На что, в конечном итоге, позиционирован товар на рыночном сегменте? Ответ на этот вопрос ложится в основу стратегии продвижения товара на рынке, является ключевым элементом при постановке задачи перед инженерно-техническим персоналом в ходе разработки продукции предприятия, ориентированной на данный рыночный сегмент. Именно в возможностях доведения технико-экономических параметров продукции до требований рынка и проявляется инженерный талант.*

Б. Определение стратегии позиционирования. На основе анализа схем позиционирования компании необходимо определиться со стратегией позиционирования. С точки зрения маркетинга товар представляет собой совокупность осязаемых (размер, цвет, масса, скорость и т. п.) и неосязаемых (престижность, модность, современность и т. п.) свойств. Исходя из этого, в данном контексте возможна одна из трех стратегий позиционирования:

- на основе специфических осязаемых характеристик;
- по имиджу;
- по конкурентному положению на рынке.

• *Позиционирование на основе специфических осязаемых характеристик товара.* За основу берется некоторое осязаемое, объективное свойство товара, по которому он отличается или может отличаться (в случае нахождения на этапе разработки) от товаров конкурентов.

• *Позиционирование по имиджу.* Это позиционирование по субъективным, неосязаемым свойствам товара. Очень часто марки товаров фирм-конкурентов по своим характеристикам почти не отличаются друг от друга или же эти различия могут быть легко устранены со стороны конкурентов.

Позиционирование по конкурентному положению. Иногда нет позиции, по которой товар по осязаемым или неосязаемым харак-

теристикам отличается от товара конкурентов, или же эта позиция не удовлетворяет предъявляемым требованиям. В этом случае фирма задействует психологические особенности принятия решения человеком, позиционирует себя по конкурентному положению, например, "Мы фирма № 1 в мире" или "Сейчас мы вторые, но хотим стать лидерами на рынке".

6. Выбор типа позиционирования марки. На этом этапе необходимо определиться с типом позиционирования марки на рынке, т. е. как фирма будет внедряться со своей маркой в сознание целевых потребителей. Выделяют следующие типы позиционирования марки:

• *Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара.* Применяется в основном компаниями-лидерами, которые для укрепления своих конкурентных позиций занимают атакой на собственные позиции посредством постоянных новаций.

• *Позиционирование по отношению к конкурирующей марке.* Данный тип позиционирования схож с предыдущим с тем лишь исключением, что его применяют компании, не являющиеся на данный момент лидерами на рынке. Их цель состоит в том, чтобы создать ассоциацию с марками-лидерами на рынке, перенести свойства этих марок в сознании потребителя на свой товар, при этом показав собственные достоинства.

• *Позиционирование, основанное на выгодах или на способе решения проблем.* Данный тип позиционирования марки применяется тогда, когда нет явного лидера на рынке, у потребителя окончательно не сложился стереотип поведения. Позиционирование в данном случае направлено на создание ассоциации со способом решения проблемы.

• *Позиционирование, основанное на особом способе использования.* Цель данного типа позиционирования состоит в том, чтобы показать преимущества марки в ходе использования.

• *Позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей.* Существует определенный класс товаров, направленных на подчеркивание социального статуса, жизненного стиля, принадлежности к определенной субкультуре. В этом случае используется данный тип позиционирования.

• *Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.* Данный тип позиционирования направлен на создание различий между марками, при этом часто не называются причины такого различия.



• *Позиционирование по культурным ценностям.* Некоторые предлагаемые на рынке товары несут не только узкоутилитарную полезность, но и могут быть связаны с определенными культурными ценностями.

• *Позиционирование по соотношению "цена-качество".* В этом случае апелляция идет к рациональной составляющей мышления человека.

7. Реализация позиционирования в системе маркетинговых стратегий. Разработанная стратегия позиционирования является основой для разработки продуктовой стратегии предприятия, а именно: товарной, ценовой, сбытовой и продвижения. В зависимости от того, как должен выглядеть товар в глазах потребителей, будут определяться свойства товара, его цена, характеристики торговых точек и рекламный сюжет.

Позиционирование на промышленном рынке

Процедура позиционирования на промышленном рынке по основным этапам подобна позиционированию на рынке потребительском. Однако есть определенные существенные отличия, обусловленные тем, что при приобретении товаров на промышленном рынке доминируют рациональные мотивы. Это делает процедуру позиционирования более "прозрачной", но несколько уменьшает возможности маневра.

Основными критериями принятия решения о покупке промышленных товаров являются качество самого товара, услуги и цены, что и представляет базу для определения конкурентных позиций на рынке. На рис. 3.8 приведены наиболее типичные характеристики, которые могут быть использованы для позиционирования товара на промышленном рынке.

Ошибки при позиционировании

Хорошо разработанная и реализованная стратегия позиционирования дает компании существенное конкурентное преимущество, обеспечивает стабильное положение на рынке. Однако по мере присутствия на рынке, роста числа рекламных обращений увеличивается вероятность возникновения расфокусировки. Как правило, компании допускают четыре основные ошибки позиционирования:



Рис. 3.8. Характеристики товара, используемые для позиционирования на промышленном рынке

• *недопозиционирование* (потребители не имеют четкого представления о марке, ее преимуществах, которые выделяли бы ее из общего ряда);

• *сверхпозиционирование* (покупатели имеют слишком узкое представление о марке);

• *расплывчатое позиционирование* (компания делает слишком много различных заявлений о свойствах марки или часто меняет позиционирование, теряется фокусировка);

• *сомнительное позиционирование* (компания в своих рекламных обращениях делает заявления, в которые потребители верят с трудом).



Глава 4

РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Разработка продуктовой стратегии компании представляет собой разработку комплекса маркетинга (англ. — *marketing mix* — товар, цена, распространение и продвижение) для каждого целевого рынка. В общем случае, разработка продуктовой стратегии компании предполагает разработку:

- товарной;
- ценовой;
- сбытовой;
- стратегии продвижения.

4.1. Маркетинговая товарная стратегия

Эволюция экономической категории "товар":

Представители классической школы экономики рассматривают термины "товар", "продукция", "изделие" как результат производственной деятельности.

В маркетинге:

Товар — средство решения проблем потребителя, удовлетворения его потребностей, представляющее комплекс осязаемых и неосязаемых свойств.

Главная идея маркетинга — продавать не товар как таковой, а продавать средство для решения потребителем своих проблем.

Товар — это продукт, услуга, ценная бумага, идея и знание, земля или труд, которые могут удовлетворить нужды потребителя и предназначены для продажи.

Товар — это материальный или нематериальный предмет рыночного обмена (продукт, услуга, ценная бумага, идея и знание, земля, труд, капитал, права или энергия), который может удовлетворить потребности потребителя и предназначен для продажи.

Трехуровневая модель товара

Для реализации идеи предлагать клиенту не просто продукт, а средство решения его проблем разработана концепция интегрированного товара, т. е. товара, погруженного в оболочку из совокупности услуг. В этой связи актуальной является трехуровневая модель товара (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Три уровня товара

1-й уровень

При формировании замысла товара решается вопрос относительно того, средством решения какой потребности и/или проблемы будет данный товар, какова его основная выгода. Данный вопрос напрямую связан с формированием технического задания в процессе разработки конструкторской документации на изделие.

2-й уровень

Этот уровень представляет решение того, как будет реализован товар в реальном исполнении.

✓ Свойства товара

В зависимости от критериального признака свойства товара можно сгруппировать таким образом (табл. 4.1):

Таблица 4.1. Группирование свойств товара в зависимости от критериального признака

Критерий	Группа	Характеристика
Осязаемость	Осязаемые	Можно осязать органами чувств (вкус, цвет, масса и т. п.)
	Неосязаемые	Невозможно осязать органами чувств (модность, престижность и т. п.)
Измеримость параметров	Параметрические	Возможно измерить (вес, длина, точность и т. п.)
	Непараметрические	Невозможно измерить (цвет, модность и т. п.)
Различия в предпочтениях потребителей	Монотонные	Все потребители имеют одинаковые предпочтения (расход топлива автомобиля)
	Немонотонные	Предпочтения потребителей различаются (цвет автомобиля)
Обязательность наличия (рис. 4.2)	Обязательные	Потребитель требует обязательности наличия

Окончание табл. 4.1

Критерий	Группа	Характеристика
	Количественные	Потребитель требует максимизации значений
	Сюрпризные	Потребитель не ожидает получить, но получая, резко улучшает отношение к товару
Характер свойств	Экономические	Цена, стоимость эксплуатации и т. п.
	Технические	Технические характеристики (скорость, точность и т. п.)
	Органолептические	Вкусовые качества и т. п.
	Технологические	Способ монтажа и т. п.
	Эргономические	Удобство эксплуатации и т. п.

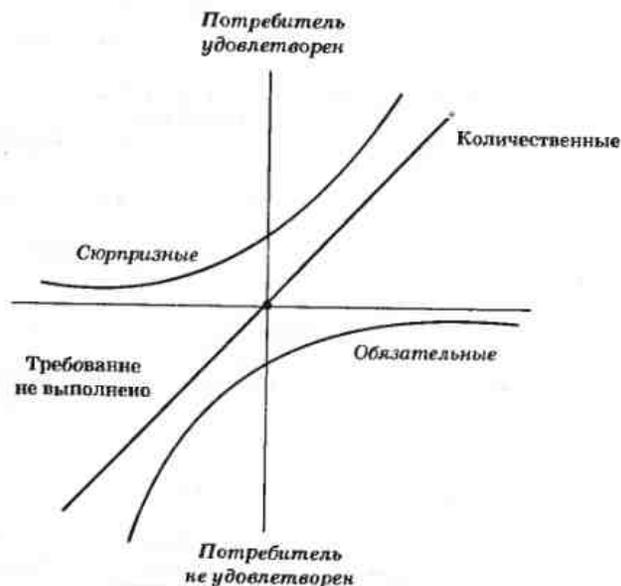


Рис. 4.2. Модель исследования атрибутов товара Н. Кано

✓ Марка и другие нематериальные активы

Марка — имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенное для описания товара одного продавца или их группы и дифференциации их и товаров конкурентов.

Марочное название — часть марки, которую можно произнести. Например, “Запорожец”, “Ford” и т. д.

Марочный знак (эмблема) — непроизносимая часть марки. Это может быть символ, изображение (кролик в журнале “Playboy”), отличительная окраска (“Coca-cola”, “Pepsi-cola”), специальное штриховое оформление, форма товара, очертания, силуэт.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

Патент — документ, свидетельствующий об изобретении. Принят ГАТТ 8 июня 1995 года, действителен 20 лет от даты подачи заявки.

Современные тенденции — патент на дизайн изделия, патент на воспроизводство живой материи (кроме бактерий).

Авторское право — исключительное право на воспроизведение произведений литературы и искусства, компьютерных программ, аудио- и видеоматериалов, зафиксированных на материальных носителях.

“Copyright” — 1996 год, конференция по “copyright”, организованная в США. Срок: жизнь автора плюс 50 лет.

Товарный (торговый) знак — марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой.

“Trade mark” — registered trade mark. Защита осуществляется в зависимости от особенностей национальных законодательств. Товарный знак — один из видов промышленной собственности, закрепленной Парижской конвенцией в 1883 г.

Особенности: 1) особый символ товарной ответственности; 2) право располагать данным товаром; 3) право получать прибыль; 4) мало ощутим физически, но создает репутацию.

Основные функции: 1) является свидетельством высокого качества товара; 2) вызывает доверие покупателя благодаря хорошей репутации владельца; 3) служит основой для рекламы.

Стремление зарегистрировать товарный знак диктуется экономическими выгодами: марочные товары обычно имеют цену на 15—25 % выше, чем немарочные.

Коммерческая тайна — информация, которая является секретной и общедоступной в определенной области и благодаря которой собственник обладает преимуществом над конкурентами. Защита обеспечивается тогда, когда собственник информации

оглашает ее секретной или конфиденциальной и пока другие лица не получают ее самостоятельно или легально.

Пример: формулы, модели, методы программирования, технологии. Не регистрируются, оспариваются и компенсируются через суд, если были приняты меры по сохранению тайны.

БРЕНДИНГ

Нужно различать два понятия, которые часто воспринимаются как тождественные: торговая марка и бренд.

Торговая марка (registered trade mark) (товарный знак) — это юридический термин, который свидетельствует о праве собственности предприятия на определенное название, эмблему, дизайн и тому подобное.

Бренд (brand) — это дифференцированный в сознании целевой аудитории торговая марка, т. е. марка, которую покупатели ассоциируют с определенными преимуществами или выгодами, четко отличается от марок конкурентов и характеризуется высоким уровнем лояльности.

Уровни формирования бренда представлены на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Уровни формирования бренда



Виды брендов

У компании может быть два вида брендов: *товарный* и *корпоративный*.

Товарный бренд — это бренд, целевой аудиторией которого являются существующие и потенциальные потребители товаров компании.

Корпоративный бренд — это бренд, целевой аудиторией которого являются существующие и потенциальные акционеры компании.

Разница между ними приведена в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Некоторые основные различия между брендами компании

Отличия	Бренды компании	
	Товарный	Корпоративный
Субъект, на которого направлены коммуникации бренда	Потребитель	Потенциальные и существующие акционеры
Цели брендинга	Увеличение финансовых показателей работы компании за счет продаж товаров	Повышение капитализации компании
Задачи	Увеличение продаж товаров компании за счет привлечения новых покупателей, увеличения лояльности и приверженности существующих	Повышение курса акций компании на первичном и вторичном фондовом рынках, привлечение новых акционеров, повышение лояльности существующих акционеров
Доминирующие методы маркетинговых коммуникаций	Различные виды рекламы	PR

В случае, когда компания использует единое марочное название, например, "Samsung", название товарного и корпоративного брендов может совпадать, что имеет как свои плюсы (уменьшение затрат на продвижение), так и минусы (перенос негативного влияния отдельных продуктов компании на весь бренд).

Брендинг — систематический процесс управления торговой маркой компании, начиная со стадии создания до снятия с рынка.

В современных условиях бренд является наряду с персоналом одним из основных стратегических активов предприятия. Рыночная стоимость ведущих брендов ТНК, например, "Coca-Cola", порой превышает размеры государственных бюджетов отдельных стран¹. Это обусловило возникновение нового подхода в брендинге — управления активами торговой марки. Основные отличия между традиционным подходом к управлению брендом и управлением активами торговой марки (УАТМ) приведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3. Основные отличия между УАТМ и традиционным подходом

№ п/п	УАТМ	Традиционное управление
1	Управление маркой как активом предприятия	Управление маркой как частью товара
2	Высокая лояльность потребителей	Удержание потребителей
3	Доход от марки	Доход от товаров
4	Стратегическое планирование развития марки на 3 года и более	Тактическое планирование марки до года
5	Увеличение рыночной стоимости компании, ее акций	Увеличение рыночной доли
6	Комплексная оценка марки по многим показателям	Оценка знаний потребителей о марке, ее узнаваемости
7	Формирование системы долгосрочных интерактивных отношений между маркой и потребителем	Периодические контакты
8	Марка развивается, используя внешние усилия	Марка развивается на основе внутренних усилий

¹ По оценке компаний "Financial Word" и "Interbrand" рыночная стоимость марки "Coca-Cola" составляет порядка 47 млрд дол. США.

Возможные причины отказа потребителей от бренда представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4. Причины отказа потребителей от бренда

№ п/п	Причины отказа	%
1	В процессе использования не подтверждаются заявленные свойства	52
2	Марки нет в продаже	52
3	Марка уже не удовлетворяет потребности	42
4	Рекомендовали другую марку	41

Ценность бренда

Ценность бренда — это система выгод, которые бренд несет потребителю, и которые приводят к увеличению лояльности и уменьшению ценовой чувствительности.

Выгоды ценности бренда:

- большая лояльность потребителей;
- меньшая реакция на акции конкурентов;
- меньшая эластичность к повышению цены;
- большая эластичность к снижению цены;
- увеличение эффективности системы маркетинговых коммуникаций.

Построение бренда — это формирование:

- устойчивой,
 - сильной,
 - благоприятной,
 - уникальной
- ассоциации бренда
в сознании целевых потребителей

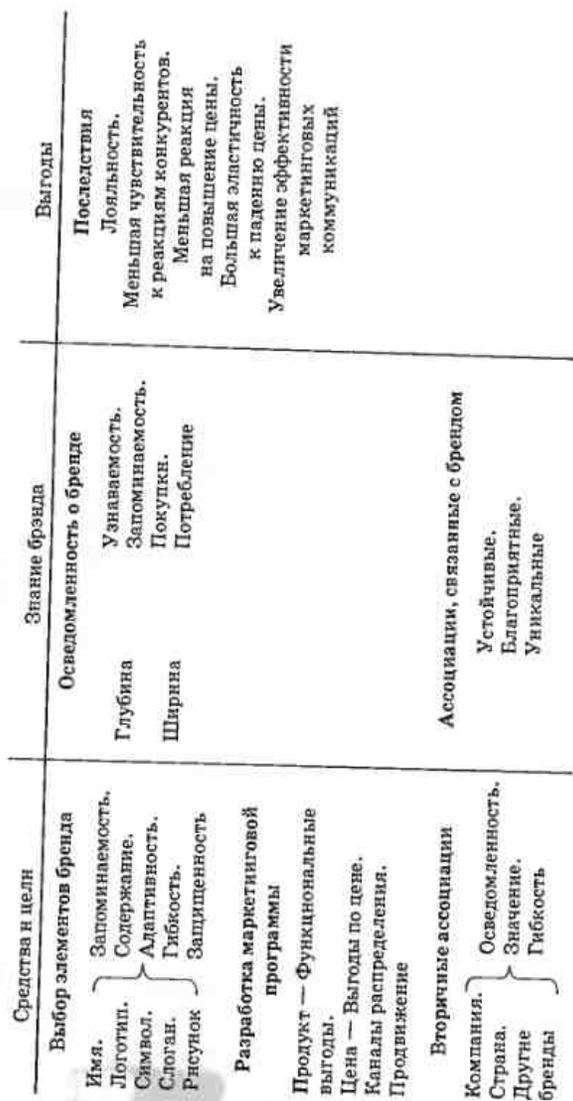
Бренд для потребителей:

- идентификация источника продукта;
- ответственность производителя;
- снижение риска;
- снижение стоимости поиска информации;
- обещание, связь с производителем;
- символическая эмблема;
- показатель качества.

Процесс создания ценности бренда для потребителя приведен на рис. 4.4.

Бренд для производителей:

- средство для облегчения учета и движения продукции;



- средство защиты уникальных качеств;
- сигнал уровня качества;
- барьер для проникновения других компаний;
- источник конкурентных позиций;
- источник финансовых поступлений.

МОДЕЛИ БРЕНДИНГА¹

В зависимости от классификационных признаков можно выделить следующие типы моделей брендинга (рис. 4.5).

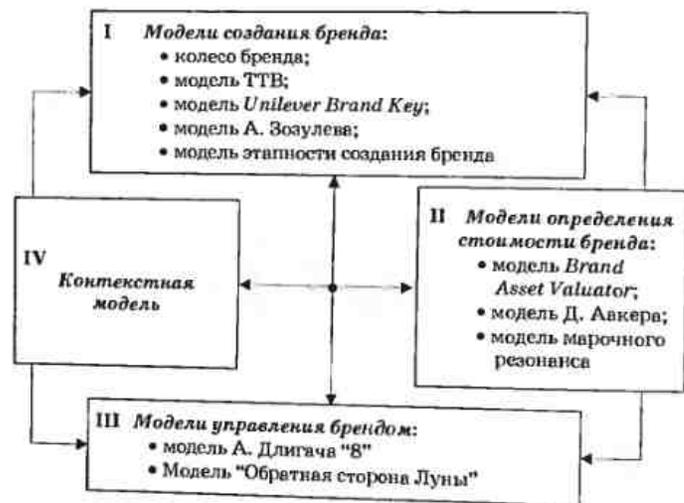


Рис. 4.5. Классификация моделей брендинга

Приведем краткую характеристику моделей, перечисленных выше.

Модели создания бренда

К этому классу относятся: колесо бренда, методика ТТВ, модель Unilever Brand Key, модель Зозулева и модель этапности построения бренда.

¹ Написано по: Зозулев А. Модели брендинга: классификация и краткая характеристика / А. Зозулев, Ю. Нестерова // Отдел маркетинга. — 2006. — № 16. — С. 40—47.

1. **Колесо бренда (Brand Wheel).** Сущность данной модели заключается в том, что бренд рассматривается как набор из пяти оболочек, вложенных одна в другую (рис. 4.6). "Колесо бренда" позволяет детально описать и систематизировать процесс взаимодействия бренда и потребителя¹.

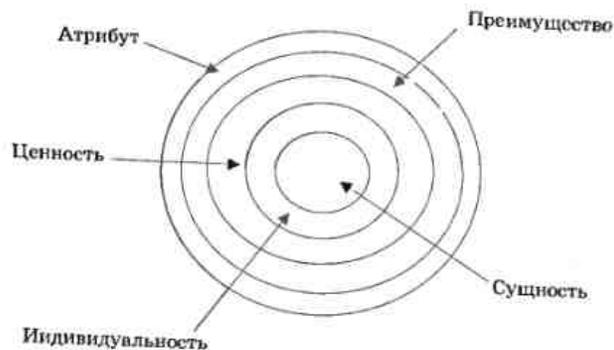


Рис. 4.6. Колесо бренда

Рассмотрим основные компоненты модели:

- **Сущность.** Ядро бренда. Центральная идея, которая предлагается потребителю.
- **Идивидуальность.** Если бы бренд был человеком? Представьте себе, что бренд — это человек, который сейчас входит в эту комнату. Как он выглядит, какого он пола, сколько ему лет, какая у него профессия?
- **Ценности.** Какие эмоции я чувствую при использовании бренда? Что я думаю о себе, и что другие думают обо мне, когда я использую бренд? Эмоциональные результаты использования бренда.
- **Преимущества.** Что бренд делает для меня? Какой физический результат от использования бренда я получу?
- **Атрибуты.** Что представляет собой бренд? Совокупность осязаемых и неосязаемых характеристик бренда.

¹ Reeder R.R. Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control / R.R. Reeder, E.G. Brierty, B.H. Reeder. — Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987. — 654 p.

Как видно из приведенного выше, модель позволяет последовательно с помощью комплексных маркетинговых усилий связать сущность бренда, который предлагается потребителю, с конкретными свойствами брендированного товара.

2. **Модель ТТВ (Thompson Total Branding).** Согласно этой методике, на формирование впечатления о марке влияет множество факторов, связанных с маркетинговыми коммуникациями разных марок, особенностями потребителя и рыночной ситуацией¹. Главные направления влияния на потребителя приведены на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Управление впечатлением от бренда

Основные характеристики модели:

- **Продукт:** качество, выполнение, возможности, варианты, цвет, составляющие, дополнительный сервис. Все это находится под контролем производителя и имеет наибольшее влияние на бренд при его создании.
- **Производитель:** репутация производителя или возможного производителя имеет влияние на продукт.

¹ Peters G. Benchmarking Customer Service / G. Peters. — L. : FT Pitman Publishing, 1994. — 217 p.

- **Имя, упаковка:** стиль, преподнесение имени, ассоциация, которые оно вызывает; тип, содержание, комплектация, дизайн внешней упаковки.
- **Реклама, продвижение, публицити:** значимость, стиль, творческий подход и использование медиа.
- **Цена, распространение по стране, размещение в местах продаж:** как и где представлен продукт, рядом с какими другими товарами он находится в магазине, какая цена и как она соотносится с ценами на другие товары из этой категории.
- **Потребители и контекст потребления:** кто, как, где и когда использует товар.
- **Конкуренция, история:** все, что относится к товару, который рассматривает потребитель через призму конкурентных предложений.

Согласно модели ТТВ, бренд делят на несколько уровней, каждый из которых является центром для следующего (рис. 4.8).

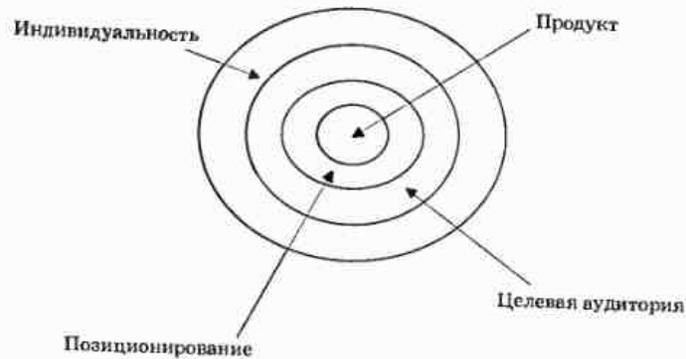


Рис. 4.8. Составляющие бренда

Ядром бренда является продукт, точнее то, что он представляет собой. Следующий шар включает в себя предыдущий — позиционирование — то, для чего этот продукт предназначен и чем он отличается от других марок. Потом целевая аудитория — те потенциальные потребители, на которых направлены коммуникации; последний уровень — индивидуальность бренда, то есть идентификация, которая вытекает из позиционирования.



Резюмируя, можно сказать, что данная модель предоставляет возможность создать систему факторов, которые формируют впечатление о бренде, и на этой основе донести до потребителя, в чем состоит индивидуальность бренда.

3. **Модель А. Зозулева.** Данная модель (рис. 4.9) акцентирует внимание на том, что работа по созданию бренда не может быть однократным актом. Для того, чтобы бренд стал успешным, необходимы время и постоянные системные маркетинговые усилия. Имидж и репутацию невозможно создать за один день, иногда для этого требуются годы. С точки зрения финансирования, процесс создания бренда должен рассматриваться как долгосрочная инвестиция и так же оцениваться¹.



Рис. 4.9. Модель построения бренда А. Зозулева

Модель носит процессуально-темпоральный характер и направлена на работу с сознанием целевых потребителей. Как видно из модели, главной задачей во время формирования бренда является достижение не просто психологической, а экономической дифференциации, т. е. возможность создания и максимизации ценовой премии бренда. Это позволяет компании уменьшить цено-

¹ Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия : учеб. пособие / А.В. Зозулев. — К. : Центр учеб. лит., 2010. — 576 с.

вую эластичность спроса на брендовый товар и увеличить рентабельность продажи каждой единицы продукции. Последнее особенно важно при условии стабильности рынка.

4. **Модель Unilever Brand Key.** Данная модель на сегодня одна из наиболее распространенных. По сути, она объединяет в себе факторный и процессуальный подходы к построению бренда.

В основе построения бренда, как видно из рис. 4.10, — определение и фокусирование на целевой аудитории, с одной стороны, и анализ конкурентной среды — с другой. Следующий этап состоит в определении доминирующих мотивов целевых потребителей и которые можно использовать, исходя из конкурентной среды, для построения бренда. На этой основе формируется сущность бренда, которая связана с такими элементами, как: определение бренда,



Рис. 4.10. Модель Unilever Brand Key

полезность бренда, ценность и персонафикация и ответ на вопрос "почему именно потребитель должен доверять бренду".

Преимуществом модели является то, что в ней показана связь с мотивацией целевой аудитории и спецификой конкурентной среды.

5. **Модель этапного построения бренда (Brand Name Development Services).** В пределах данной модели (рис. 4.11) основной акцент делается на этапности построения бренда¹. Как видно из модели, в основе построения бренда находится рыночное позиционирование.



Рис. 4.11. Модель *Brand Name Development Services*

Следующим этапом является разработка стратегии бренда, после чего идет разработка креативной идеи и проверка правовой чистоты будущего бренда. Завершающими этапами в пределах данной модели являются лингвистическое тестирование (особенно важно при условии присутствия бренда на международном рынке) и тестирование бренда во время маркетинговых исследований при использовании качественных и количественных методов.

Модель *Brand Name Development Services* имеет процессуальный характер и описывает основные этапы создания и вывода бренда на рынок.

¹ *Dillon W.R. Marketing Research in a Marketing Environment / W.R. Dillon, T.J. Madden, N.H. Firtle. — 3rd ed. — Chicago: McGraw-Hill, Inc., 1994. — 760 p.*

Модели определения стоимости бренда

После создания бренда возникает вопрос, касающийся оценки его стоимости. К более известным моделям данного класса можно отнести модель *Brand Asset Valuator*, модель Анкера и пирамиду марочного резонанса.

1. **Модель *Brand Asset Valuator*.** Компания "Young & Rubicam" разработала систему оценки *Brand Asset Valuator (BAV)*, которая позволяет эффективно измерить потребительскую ценность бренда. Эта модель отличается от остальных тремя аспектами: степенью охвата бренда, последовательностью методологии и глубиной оценки.

Данная модель описывает размещение на рынке любого бренда независимо от товарной категории, страны производителя и возраста на основе четырех основных критериев, которые тесно связаны с возможностью обеспечить повышение прибыли компании и, соответственно, повысить свою ценность для владельца. Такие критерии называют опорами бренда:

- **Дифференциация.** Отображает отличное свойство бренда и является основой выбора потребителей. Этот показатель измеряет уникальность обещаний бренда и служит индикатором его способности подтвердить высочайшую цену продукта.
- **Значимость.** Отображает восприятие бренда и его способность удовлетворить требования потребителя. Этот показатель является индикатором степени рыночного проникновения бренда. Значимость направления связана с показателями *Product, Price, Place, Promotion* (продукт, цена, место и продвижение).
- **Уважение.** Тесно связано с репутацией бренда и отображает степень лояльности покупателя к нему. Это понятие основывается на возможности бренда исполнять обещания, которые были даны потребителю. Показатель "уважение" находится в тесном контакте с качеством и популяризацией бренда.
- **Знание.** Отображает глубину понимания бренда потребителями и их опыт в общении с брендом².

Результаты исследований брендов по этим четырем критериям позволяют создать четырехмерную модель, которая является индикатором уровня развития бренда (рис. 4.12).

Специалисты рекомендуют рассматривать первые критерии (дифференциацию и значимость) как ключевые для измерения и

¹ *Lehmann D.R. Product Management / D.R. Lehmann, Russell S. Winner. — Irwin / McGraw Hill, 1997 — 460 p.*

² *Baker M.J. Marketing. An Introductory Text / M.J. Baker. — 5th ed. — Macmillan, 1994.*





1 — дифференциация; 2 — значимость; 3 — уважение; 4 — знание

Рис. 4.12. Четырехмерная модель развития бренда компании "Young & Rubicam"

как формирующие "силу бренда". Другие два показателя (уважение и знание) формируют масштаб бренда¹.

2. *Модель Д. Аакера*. Кроме модели BAV, необходимо выделить еще одну модель, которую разработал Д. Аакер. Он определил стоимость бренда как совокупность пяти типов марочных активов и пассивов, которые увеличивают или уменьшают стоимость товара для компании или ценность этого товара для потребителей. По Д. Аакеру это:

- лояльность торговой марки;
- информированность о торговой марке;
- воспринятое качество;
- марочные ассоциации;
- другие марочные активы, такие как патенты, товарные знаки и связи в каналах распределения.

С точки зрения Д. Аакера, для создания капитала бренда особое значение имеет концепция индивидуальности бренда — уни-

¹ Baker M.J. Marketing. An Introductory Text / M.J. Baker. — 5th ed. — Macmillan, 1994.

кального набора ассоциаций бренда, которые отображают то, что означает бренд для потребителя и что он им обещает.

Индивидуальность бренда состоит из 12 параметров, которые сгруппированы в четыре "перспективы":

- бренд как товар (суть товара, его свойства, качество/ценность, сфера применения, пользователи, страна производитель);
- бренд как организация (характеристики организации, местная/международная);
- бренд как личность (характер бренда, взаимоотношения бренда и потребителя);
- бренд как символ (визуальные образы/метафоры и традиции бренда).

Д. Аакер считает, что индивидуальность бренда может быть корневой и расширенной. Корневая индивидуальность — главная, неизменная сущность бренда — с большей вероятностью останется постоянной при распространении бренда на новые рынки и товары. Расширенная индивидуальность включает разные элементы, организованные в группы¹.

3. *Модель марочного резонанса*. Данная модель (рис. 4.13) объединяет как оценку, так и стоимость брендового капитала, а также рассматривает процесс создания марки. Согласно этой модели², четыре необходимых шага составляют установку шести "блоков брендбилдинга". Эта модель подчеркивает две стороны бренда: рациональный путь к созданию бренда — левая часть пирамиды и эмоциональный путь — правая ее часть.



Рис. 4.13. Пирамида марочного резонанса

¹ Lehmann D.R. Product Management / D.R. Lehmann, Russell S. Winner. — Irwin: McGraw Hill, 1997 — 460 p.

² Ibid.

Модели управления брендом

На сегодняшний день к наиболее известным моделям управления брендом можно отнести модель Длингача и модель "Обратная сторона Луны".

1. Модель А. Длингача (модель бренд-менеджмента "8").

Данная модель¹ концептуально описывает связь между циклами управления брендом и уровнями основных мероприятий маркетинга. В рамках модели (рис. 4.14) концептуально рассматривается место тактических и стратегических мероприятий в контексте жизненного цикла товара.



Рис. 4.14. Модель бренд-менеджмента "8"

Представленная модель бренд-менеджмента позволяет повысить эффективность стратегических решений. Важным тезисом является стабильность стратегии на протяжении определенного времени. Стратегии не должны изменяться постоянно, ведь необходимость таких изменений — свидетельство ошибок в стратегии бренда. Еще одно преимущество предложенной модели — более четкое распределение ответственности между маркетологами и управленцами разных уровней. Принятие решений в средних и больших циклах является прерогативой руководителей предприятия и начальников маркетинговой службы, в то время как малые циклы должны находиться под контролем бренд-менеджеров, которые действуют в рамках утвержденной стратегии и бюджета.

¹ McDonald M. Marketing Plans: How To Prepare Them: How To Use Them / M. McDonald. — 3th ed. — Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill. — 1995. — 485 p.

2. Модель управления "Обратная сторона Луны". Эта модель (рис. 4.15) описывает две взаимосвязанные сферы — ту, которую покупатель видит, и ту, которая скрыта от его восприятия. Именно эта скрытая часть — обратная сторона Луны — показывает внутреннюю работу, которая формирует стратегическую позицию бренда внутри компании.



Рис. 4.15. Модель "Обратная сторона Луны"

Преимущество модели состоит в том, что в ней впервые обращается внимание на "внутреннюю" сторону, связанную с эффективным брендингом.

Контекстная модель брендинга

Рассмотренные выше модели описывают процесс построения бренда, оценку его стоимости и управления. Но данные модели имеют значимые ограничения. Они не учитывают:

- рыночный контекст, а точнее не показывают связи с характеристиками рынка, на котором происходит построение и управление брендом.
- динамичные связи между управлениями брендом, состоянием и тенденциями рынка.

С целью преодоления этих ограничений разработана контекстная модель брендинга (рис. 4.16). Особую важность эта модель



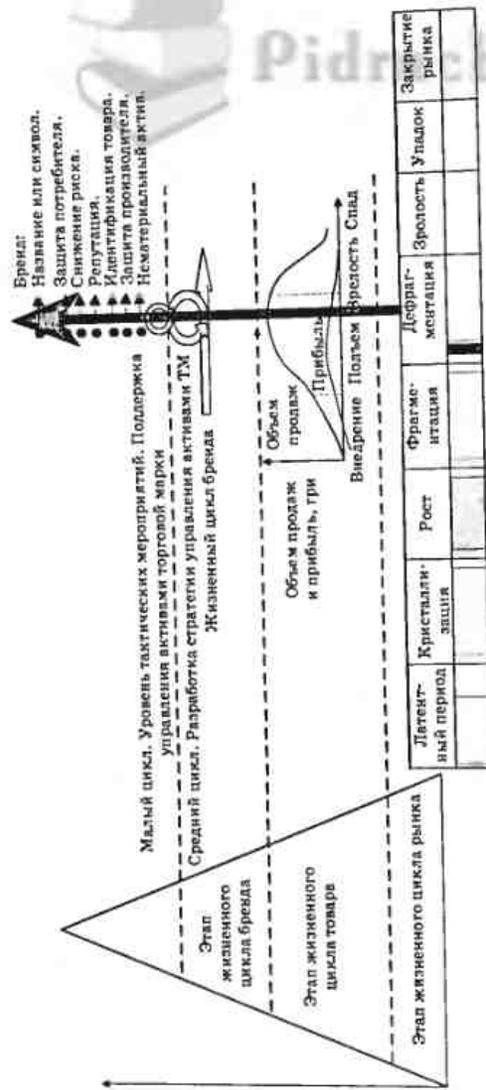


Рис. 4.16. Конкретная модель брендинга А. Золулова — Ю. Нестероноу

представляет для рынка высоких технологий. Для украинского рынка высокие технологии понятие "бренд" является мало изученным понятием. Развитие научно-технического прогресса дало значительный толчок для развития рекламы, новых методов продвижения и сбыта продукции. Все эти действия тесно связаны с повышением уровня конкуренции.

Разработка бренда на рынке высоких технологий имеет свою специфику. При построении бренда обязательно нужно учитывать:

- жизненный цикл высоких технологий;
- жизненный цикл товара (проанализировать жизненный цикл товара субститутов, если они есть в наличии);
- жизненный цикл бренда (создание идеи, выбор названия, лингвистический анализ, можно использовать эвристические методы, предыдущее тестирование и т. д.).

Решение о введении марочных обозначений вводится для:

- 1) формирования ценности товара;
- 2) повышения узнаваемости и формирования лояльности;
- 3) обоснования высокой цены;
- 4) гарантии качества;
- 5) облегчения инноваций.

Отказ от введения марочных обозначений осуществляется:

- 1) для уменьшения цены за счет экономии на упаковке и рекламе (антибрендинг);
- 2) в случае невозможности поддержания качества и нехватки финансовых ресурсов.

Политика по отношению к формированию марки:

1. **Индивидуальные марочные названия** (house of brands). Например, "Procter & Gamble": "Tide", "Bond", "Ariel" и т. д.
2. **Единое марочное название для всех товаров** (branded house). Например, "General Electric".
3. **Коллективные названия для товарных семейств** (brand family). Например, компания "Matsushita Electric Industrial" — "Panasonic", "Technics", "National".
4. **Соединение названия компании с индивидуальными марочными названиями.**

Используется единое марочное название в сочетании с суб-брендом. Например, "Оболочка PILS". Одной из возможных стратегий может быть стратегия формирования **марочных зонтиков** (brand umbrellas). Цель — охватить весь ценовой диапазон. Например, соки ТМ "Сандора".

Особый случай — **совместный брендинг**, например, "Sony Ericsson".

Подходы относительно хозяина марки:

- 1) марка производителя;
- 2) выпуск под маркой владельца патента;
- 3) марка дистрибьютора;
- 4) смешанный.

Портфель брендов

Портфелем брендов называется совокупность всех торговых марок и марочных линий, предлагаемых предприятием в рамках определенной товарной категории.

Эффективность портфеля брендов определяется его способностью максимизировать марочный капитал.

Марочный капитал — это дополнительная стоимость, которую наделяет товар марка. Марочный капитал может выражаться в создании ценовой премии бренда, способности расширять или удерживать сбытовую базу компании (табл. 4.5.), облегчать инновации и т. п. Является важнейшей частью нематериальных активов компании.

Оптимальный марочный портфель — это такой портфель, когда все марки способствуют росту марочного капитала.

В рамках марочного портфеля можно выделить следующие типы марок:

- **якорные марки (марки-флагианы)** — вносящие основной вклад в формирование марочного капитала;
- **флаговые марки** — марки, которые позиционируются так, чтобы марки-флагианы могли удерживать свои позиции;
- **“дойные коровы”** — марки, имеющие небольшую целевую аудиторию, но приносящие стабильный доход;
- **марки нижнего уровня** — марки-приманки, ориентированные на низкоценовые рыночные сегменты, привлекающие потребителей и обеспечивающие в последующем их переориентацию на более дорогие марки компании;
- **престижные марки** — дорогие марки, которые обеспечивают создание имиджа, способствующие продаже “основных” марок компании;
- **марки-каликанде** — марки, главная задача которых — наносить на себя основной удар конкурентов.

✓ Упаковка

Упаковка — это средство или комплекс средств, обеспечивающих защиту продукта от повреждений и потерь, а также обеспе-

Таблица 4.5. Типы приверженности к торговой марке

Характер благосклонности	Маркетинговые предпосылки
1. Эмоциональная приверженность: уникальные, эмоционально сильные события, которые запоминаются, создают крепкую эмоциональную связь с торговой маркой. <i>Примеры:</i> больница, в которой спасли жизнь ребенку, духи, подаренные будущим мужем	Репутация фирмы защищена от конкурентов или неправильных шагов в управлении компанией. Можно надеяться на хорошие отзывы
2. Приверженность ради самодовольствия: торговая марка используется как самовыражение и повышение самооценки, а также с целью произвести впечатление. Она становится продолжением личности. <i>Примеры:</i> престижные марки автомобилей, одежда от ведущих модельеров	Такая приверженность позволяет противостоять конкурентам, но фирма может позволить себе неадекватным управлением торговой маркой на протяжении длительного времени. Хорошие перспективы перенесения торговой марки на сопутствующие товары
3. Дифференцирующая приверженность: основана на осознании преимуществ некоторых характеристик товара; преимущество может утратить актуальность при отсутствии новых разработок. <i>Примеры:</i> бытовые электронные приборы	Репутация фирмы может быть подорвана конкурентом, который доказал свое преимущество. Важные тактические значения имеют демонстрация и публичное испытание товара
4. Договорная приверженность: потребитель убежден, что его приверженность заслуживает особого отношения к нему или что продавец очень старается сохранить приверженность потребителей. Договор между потребителем и продавцом типа “Я останусь вам верным, если вы будете стараться” действует в розничной торговле и сфере услуг	Конкурент может поставить вопрос о злоупотреблении потребительской приверженностью. Однако лояльность быстрее всего будет утрачена вследствие одного или нескольких прецедентов, которые продемонстрировали неискренность усилий и утверждений продавца
5. Приверженность вследствие перешагивания: приверженность переходит на другую марку: приверженность дан-	Конкуренты могут подорвать приверженность, предлагая легкие пути перехода на другую марку

Характер благосклонности	Маркетинговые предпосылки
<p>ной марке объясняется иеродуктностью поиска и адаптации к альтернативе.</p> <p><i>Пример:</i> приверженность к операционной системе Apple Macintosh. Иногда потребитель может оставаться лояльным, даже будучи недовольным данной фирмой. Причина в убежденности, что конкуренты предлагают товар такого же качества.</p> <p><i>Пример:</i> медленное обслуживание в банках</p>	<p>(дизайн, обучение и разные условия оплаты). Если приверженность основана как на отношении, так и на поведении, ее можно выиграть с помощью разницы товара</p>
<p>6. Приверженность вследствие осведомленности: приверженность — результат поверхностной осведомленности относительно марки. Разные торговые марки воспринимаются одинаково.</p> <p><i>Пример:</i> напитки Cola</p>	<p>Приверженность как разрушается, так и ограждается постоянной, привлекающей внимание рекламой, которая даст поверхностную осведомленность о торговой марке. Такая приверженность очень поддается рекламе</p>
<p>7. Приверженность вследствие удобства: приверженность основана на удобстве купли.</p> <p><i>Пример:</i> напитки Cola, которые продаются в облюбованной торговой точке</p>	<p>Приверженность разрушается при появлении конкурента в сбытовые каналы, которые обеспечивают удобство купли</p>

чивающих процесс обращения продукта (транспортирования, хранения, реализации).

Упаковка включает в себя три уровня:

— *внутренняя упаковка* — непосредственное вместилище товара (например, пластмассовый или алюминиевый туб для зубной пасты);

— *внешняя упаковка* — оболочка в виде материала, который служит защитой для внутренней упаковки (например, картонная упаковка зубной пасты);

— *транспортная упаковка* — вместилище, предназначенное для транспортировки, хранения и идентификации товара (например, упаковка в виде ящика из многослойного картона, в котором транспортируется партия зубной пасты).

Форма упаковки

Каждый продукт и упаковка к нему являются объектом более или менее сознательного формообразования. При этом бесконечное количество возможных форм можно свести к комбинации базисных фигур — шар, эллипсоид, цилиндр, пирамида, куб, конус.

Физиологическая теория утверждает, что удобный для глаза и охватываемый малым количеством движений образ является наиболее эстетичным. Формы должны состоять из простых, согласованных, по возможности симметричных линий и элементов. На восприятие формы влияет индивидуальность и вкус воспринимающего, традиции (знакомые формы воспринимаются лучше), а также окружение (в окружении, соответствующем их функциям, продукты производят лучшее эстетическое воздействие). Сильное влияние оказывает мода.

Графическое оформление упаковки

Использование слов

При графическом оформлении упаковки необходимо учитывать, что люди в первую очередь обращают внимание на символы, товарные знаки компании-продавца, шрифт текста, а не на смысл самих слов. Как писал в 1981 г. Бонни Лоу из Института исследования цвета (Чикаго), "у людей против слов существуют врожденные защитные механизмы. Люди не защищены от формы, символа и цвета, потому что не осознают, насколько подвержены их воздействию"¹. Слова на упаковке — последнее, на что люди обращают внимание.

Использование геометрических фигур

Пример восприятия графического оформления упаковки:

В 1930-х гг. психолог Льюис Ческип провел исследование, которое состояло в том, что он поместил один и тот же продукт в две разные коробки. На одной были изображены круги, на другой — треугольники. Респондентов просили сказать, какой продукт они предпочитают и почему. 80 % испытуемых выбрали продукт в коробке с кругами. По их мнению, он был выше качеством, чем тот, что в коробке с треугольниками, хотя содержимое коробок было одинаковым.

¹ Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decision / G.S. Day. — West Publishing Company, 1986. — 256 p. — P. 211.

Американский психолог Льюис Ческин обнаружил, что самые положительные ассоциации у человека вызывают круги и овалы, но им недостает индивидуальности. Круг и овал должны быть сопряжены с какой-то другой символической формой или значением. Поэтому круги на коробке "TIDE" идут в паре с четкой надписью, а в овал "AMOCO" вписано название компании и его делит пополам факел.

Использование цветов

Цвет — один из наиболее мощных инструментов графического оформления упаковки. Палитра цветов и оттенков необозрима: в мире насчитывается около 7,5 млн цветов и около 2800 названий цветов.

Люди воспринимают цвет на трех разных уровнях: физиологическом, культурном и ассоциативном. На практике, однако, эти три вида восприятия цвета трудно различить.

Физиологический уровень является произвольным и общим для всех. Например, желтый цвет привлекает к себе внимание, хотя не всегда расценивается как приятный. Так, теплый желтый цвет (яичного желтка) считается дружеским, теплым и приятным, а светло-желтый цвет (лимонный) воспринимается как холодный, "кислый" и отталкивающий. Таким образом, цвет способен воздействовать на физиологические процессы и психологическое состояние человека. Специальные исследования показывают, что 80 % цвета и света "поглощаются" нервной системой и только 20 % — зрением. С точки зрения *врачей и физиологов*:

— **зеленый цвет** успокаивающе влияет на нервную систему, снимает раздражительность, усталость, снижает повышенное артериальное давление, замедляет пульс, облегчает невралгии и мигрени;

— **голубой цвет** — антисептический, уменьшает нагноение, эффективен при некоторых невралгических болях, воспалениях и даже при лечении раковых заболеваний. Однако при слишком долгом его воздействии возникает угнетенность и усталость;

— **синий цвет** создает внутреннюю силу и гармонию;

— **оранжевый цвет** стимулирует чувства и слегка ускоряет пульс, не увеличивает кровяное давление, создает чувство благополучия и веселья;

— **желтый цвет** стимулирует мозг, может быть эффективен в случае умственной недостаточности, долгое облучение препятствует колебаниям в течении болезни;

— **красный цвет** — теплый и раздражающий, стимулирует мозг, эффективен при меланхолии;

— **фиолетовый цвет** "примиряет" чувства между собой, действует на сердце, легкие и кровеносные сосуды, увеличивает воздухопроницаемость тканей;

— **коричневый цвет** вызывает ощущение стабильности и реалистичное настроение.

Степень психологического воздействия цвета также зависит от его **тональности**. Например, светло-голубой оттенок создает холодное и отталкивающее впечатление, розовый — ощущение слабости, пустоты, а часто и сладковатости. Светло-желтый оттенок вызывает чувство незначительности, а светло-зеленый, как правило, придает холодность окружающей среде.

Кроме физиологического, существует также **эмоциональный** аспект цветов:

— **красный цвет** выбирают люди деятельные, эмоциональные, подверженные влюбчивости;

— **зеленый** — спокойные, уравновешенные люди;

— **синий** — разочарованные люди;

— **коричневый** — люди, находящиеся в периоде стабильности, не желающие ничего менять;

— **желтый, оранжевый** — жизнерадостные, импульсивные, реалистично смотрящие на мир люди;

— **золотистый** — люди, стремящиеся к власти или желающие показать свое превосходство;

— **фиолетовый** — люди, в жизни которых наблюдается период неустойчивости.

При выборе цвета упаковки необходимо учитывать также принципы сочетаемости цветов:

• **Фиолетовый**: будучи дополнен зеленым или бирюзовым цветом, расслабляет и одновременно "проводит".

• **Коричневый**: "тяжелый" по своей природе цвет, может быть использован в сочетании с родственными ему оттенками или темно-голубым цветом.

• **Желтый**: яркость этого цвета вызывает нарушение психического равновесия человека, поэтому он не может быть использован для большой поверхности. Рекомендуется применять этот цвет в сочетании с зеленым.

• **Красный**: "уменьшает" поверхность, окрашенную в этот цвет. Может использоваться на малых поверхностях в сочетании с бирюзовым или серым.

• **Зеленый**: сам по себе вызывает ощущение "обделенности" и создает вялую атмосферу, поэтому должен использоваться в сочетании с белым или синим.



• **Оранжевый:** его теплота, часто в сочетании с синим или дополняемый цветом, делает его приемлемым для использования на небольших поверхностях, особенно для такой “холодной” по своей природе продукции, как инструменты, машинное оборудование.

• **Вишневый:** холодность этого цвета делает необходимым его использование в сочетании с красным. Таким образом он становится нейтральным и приемлемым во многих случаях.

• **Красно-лиловый:** “интеллигентный” цвет может быть использован на небольших поверхностях в сочетании с зеленым или синим.

Культурный уровень зависит от визуальных традиций, складывающихся веками, индивидуальных для каждой нации или народности. Например, в западных странах и странах постсоветского пространства цвет траура — черный, а во многих азиатских странах — белый. В большинстве западных стран яркие чистые цвета любят дети и бедняки. Люди состоятельные и просвещенные предпочитают бледные тона и оттенки, как будто способность к более тонкому восприятию сопровождается понижением сенсорной чувствительности.

Ни в одной стране нет такого количества упаковок светлых оттенков тонов, как в Японии — стране, которая славится своим пониманием необычайно тонких деталей. Ниппоновский институт цвета и дизайнерских исследований выбирает гамму цветов в трех измерениях: между холодным и горячим, мягким и твердым, чистым цветом и оттенком. Японские дизайнеры используют мягкие светлые оттенки для продуктов вроде чая и морских водорослей, которые считаются сугубо японскими. А для кофе и легких напитков, тоже широко распространенных, но считающихся иностранными, они, не колеблясь, берут более яркие и чистые тона. Традиционной целью в японской упаковке вплоть до сегодняшнего дня остается выражение заботливости и скромности. Иностранцы кажутся японцам держкими, и поэтому местные дизайнеры и производители пользуются более сильными средствами, чем их западные коллеги, когда нужно продвигать чужеземный продукт.

Работая над упаковками, предназначенными для торговли в других странах, дизайнеры давно пользуются памятками, где перечисляются детали, которые могут расцениваться как оскорбительные. Они, например, рекомендуют дизайнерам воздерживаться от белого цвета в Марокко, фиолетового — в Египте, черного — в Греции. Игнорирование известного культурного стереотипа может привести к провалу уже готового дизайна.

Ассоциативный уровень связан с цветовыми вариациями на упаковке, которые благодаря рыночному процессу становятся отличительной особенностью определенной продуктовой категории. Например, упаковки маргарина (“Rama”) имеют желтый цвет, передающий цвет самого продукта. Сочетание черных и желтых полос является отличительным признаком движущихся частей строительных машин. Желтые маленькие коробочки с цветной фотоленкой характерны для торговой марки “Kodak”. Сочетание желтого и красного — для закусовых “McDonald’s”, красный цвет — для напитков “Coca Cola”.

Цвет упаковки должен соответствовать помещенному в нее товару. Например, специфика высококачественных товаров и предметов роскоши лучше подчеркивается сочетанием черного с красным или золотистым, свежесть — холодными цветами: синим и зеленым. Не случаен выбор голубого цвета для продуктов моря, коричневого — для керамики, “смелого” оранжевого цвета — для промышленных товаров, ярко-синего (royal blue) или глубокого красного — для ювелирных изделий.

Пример влияния цветов упаковки сигарет на потребительское восприятие:

Красный цвет на пачке сигарет воспринимался как свидетельство того, что сигареты крепкие, голубой и белый — легкие, зеленый — с ментолом. Золотистый цвет ассоциировался с высоким качеством сигарет, обилие “золота” — с высокой стоимостью сигарет.

✓ **Качество**

Качество — это свойство товара, проявляющееся в его способности удовлетворять осознанные и латентные потребности покупателей.

Следует различать соответствие стандартам и качественность товара. В первом случае речь идет об удовлетворении международным, региональным, государственным или отраслевым стандартам, техническим условиям. Во втором — о степени удовлетворенности целевых клиентов.

Качество товара всегда относительно и определяется, исходя из потребностей целевой аудитории (рис. 4.17).



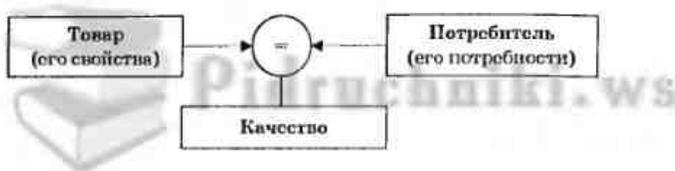


Рис. 4.17. Определение качества товара

В процессе разработки маркетинговой стратегии предприятия необходимо провести анализ на предмет соотношения объективного (тестовые свойства товара, соотношенные с "правильными" потребностями потребителя) и субъективного (воспринятый потребителем уровень качества товара) качества (рис. 4.18).

		Объективное качество	
		Низкое	Высокое
Субъективное качество	Высокое	Информационный избыток: — поддерживать информационный поток (тактика); — повышать качество (стратегия)	Технико-информационное опережение: — сохранять достигнутые конкурентные преимущества
	Низкое	Технико-информационное отставание: — повышать качество и информацию или — снижать затраты и цены	Информационный дефицит: — улучшать связь с потребителями; — улучшать информированность клиентов

Рис. 4.18. Матрица Дж. Саймона

✓ Дизайн

Товар, его упаковка имеет не только технико-экономические, но и эстетико-стилевые характеристики. Товар может быть выполнен в виде произведения искусства (например, комнатный светильник в виде статуэтки известного скульптора) и содержать в себе элементы интеллектуальной собственности. Дизайн флакона для духов должен соответствовать запаху и выбранному жизненному стилю его будущего обладателя.

Дизайн имеет большое значение и на промышленном рынке, оказывая не только эстетическое влияние, но посредством эргономических характеристик непосредственно влияя на эффективность и безопасность эксплуатации оборудования.

3-й уровень

Включает в себя совокупность пред- и послепродажных услуг (сервисов).

Современная тенденция: возрастание роли послепродажного обслуживания, поддержание постоянных, устойчивых связей с клиентами на протяжении всего срока эксплуатации ими оборудования фирмы.

Предпродажные услуги:

- кредитование;
- консультация;
- доводка до индивидуальных потребностей клиентов и т. п.

Послепродажные услуги:

- гарантия;
- ремонт;
- монтаж и наладка;
- послепродажное сопровождение товара и т. п.

Сервис и гарантийное обслуживание являются неотъемлемыми элементами товарной политики. Это услуги, которые представляются покупателю до и после приобретения товара.

Сервис рассматривается как система обслуживания покупателей. Цель сервиса — предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении максимальной пользы от приобретенного товара.

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими причинами: ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках; созданием и профилизацией сервисных центров; возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара; усложнением процесса эксплуатации товара.

Основными функциями сервиса как инструмента маркетинга являются: привлечение покупателей; поддержка и развитие продаж товара; информирование покупателя.

Различают два вида сервиса как системы обслуживания: техническое и торговое обслуживание (табл. 4.6). Сервисные услуги могут оказываться до и после покупки товара.

Техническое обслуживание заключается в осуществлении услуг по восстановлению функций товара, оказании помощи покупателю при решении проблем эксплуатации товара, проверке совместимости товара или его элементов с другими изделиями и системами, а также в предоставлении консультаций по надежной эксплуатации и сохранности товара.

Таблица 4.6. Формы обслуживания потребителей

Вид сервиса	Действия сервисной службы	
	до покупки товара	после покупки товара
Техническое обслуживание	Техническая консультация. Разработка заказных проспектов. Предложения по решению проблем покупателя. Поставка товаров для опробования	Реконструкция. Монтаж. Снабжение запасными частями и деталями. Ремонтное обслуживание. Профилактические испытания
Торговое обслуживание	Места для пребывания детей. Отдел заказов. Места для парковки транспортных средств. Советы и информационные справки. Поставка товара для опробования	Право обмена товара. Поставка. Упаковка. Обучение покупателей правилам эксплуатации товара

После покупки товара фирма-изготовитель или фирма, продавшая товар, выполняет послепродажный сервис — доставку, монтаж, контроль, техническое обслуживание и ремонт, снабжение запасными частями и деталями. Обслуживание может осуществляться и специальными посредническими организациями, с которыми фирма-производитель заключает соответствующие договоры. Фирма-производитель контролирует качество обслуживания и цены (тарифы) на каждый вид работ и услуг. Послепродажный сервис представляет собой гарантийное и послегарантийное обслуживание в процессе эксплуатации товара.

Техническое обслуживание является гарантийным, если в течение срока гарантии покупатель не оплачивает ремонт, замену частей и деталей для приобретенного им товара. По окончании гарантийного периода владелец товара может заключить платный договор на послегарантийное обслуживание.

Благодаря сервисному обслуживанию и введению системы гарантий фирма создает благоприятные доверительные отношения с покупателями и формирует основы для продолжения эффективных коммерческих коммуникаций.

Для организации сервисного обслуживания могут создаваться сервисные центры по оказанию до- и послепродажных услуг. Та-

кие сервис-центры могут организовываться фирмой-изготовителем как в своей стране, так и в стране, куда регулярно поставляется товар. Сервис-центры могут проводить и рекламные кампании.

Гарантийное обслуживание осуществляется в рамках документального поручительства (гарантии) фирмы-производителя товара за выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, которые приобрели этот товар.

Гарантийное обязательство призвано подтвердить покупателю условия качественного послепродажного обслуживания приобретенного товара со стороны производителя, продавца. Объем гарантийных услуг и сроки гарантии различаются в зависимости от стоимости товара, его сложности и продолжительности срока службы. В условиях развитых рыночных отношений возможно расширение гарантийных услуг по объему и продолжительности.

СЕРВИС

Сервис предполагает взаимодействие с конкретным клиентом. Сервис наиболее индивидуализирован и является средством повышения конкурентоспособности, подкрепления существующих товаров на рынке.

Сервис (обслуживание) — это система обеспечения, которая позволяет покупателю выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного товара, экономически выгодно эксплуатировать его на протяжении обусловленного срока, учитывая интересы потребителя.

Выделяют такие виды сервиса по отношению к товару:

- по времени:
 - 1) *допродажный сервис* (консультации, выставки, презентации);
 - 2) *процесс покупки* (исполнение индивидуальных требований);
 - 3) *послепродажный* (транспортировка, приведение в рабочее состояние, рекомендации по использованию);
 - по характеру оказываемых услуг:
 - 1) *технический* (технический осмотр, ремонт);
 - 2) *коммерческий* (пробные поставки, предоставление права обмена);
 - по оплате:
 - 1) *оплатный*;
 - 2) *бесплатный* (гарантийное обслуживание);
- Задачи системы сервиса:**
- проведение консультаций для постоянных покупателей перед приобретением товаров;
 - передача необходимой технической документации;

— доставка товара к месту эксплуатации (потребления) таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в дороге;

— приведение товара (техники) в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация покупателю в действии;

— оперативная доставка запасных частей;

— сбор и систематизация информации о том, как эксплуатируется товар потребителями и какие возникают жалобы, претензии, рекомендации;

— усовершенствование и модернизация потребительских товаров по результатам собранной информации;

— сбор и систематизация информации конкурентов в сфере организации сервиса;

— помощь службе маркетинга предприятия в анализе и оценке товаров, потребителей, рынков;

— формирование постоянной клиентуры рынка.

Качество сервиса — ключ к коммерческому успеху. Мировая практика разработала некоторые правила организации сервиса:

- Сервис должен быть гарантирован потребителю. Предварительно надо изучить, какого уровня сервиса желает потребитель целевого рыночного сегмента.

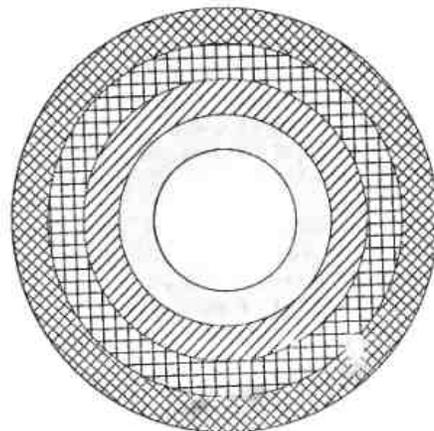
- Гарантия сервиса и его качество должны быть более широкими, чем ожидает потребитель. В этих целях разрабатываются стандарты обслуживания для каждого сотрудника сервисной службы.

Пятиуровневая модель товара

В ходе разработки товар необходимо видеть не только в статике, но и в динамике, обусловленной изменениями маркетинговой среды, развитием технологий и консьюмеризма. Для этого можно использовать модель пяти уровней товара (рис. 4.19).

1. Ключевая ценность. Это та система ценностей, которую несет товар потребителю. Дж.Н. Шег, Б. Ньюман, Б.Л. Гросс, исследуя вопросы поведения потребителей, описали процесс выбора ими товара, как анализ ценностей, связанных с товаром: функциональной, социальной, эмоциональной, эпистемической и условной. Данные ценности определяются покупателями таким образом:

- **Функциональная ценность** — воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью выполнять свою утили-



- Потенциальный товар.
- Улучшенный товар.
- Ожидаемый товар.
- Основной товар.
- Ключевая ценность

Рис. 4.19. Пятиуровневая модель товара

тарную роль. Товары приобретают функциональную ценность, поскольку имеют явные функциональные или физические свойства.

- **Социальная ценность** — воспринимаемая полезность товара, обусловленная его ассоциацией с какой-нибудь социальной группой или группами. Блага приобретают социальную ценность, поскольку ассоциируются с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп.

- **Эмоциональная ценность** — полезность товара, обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции потребителя. Товары приобретают эмоциональную ценность, если ассоциируются с особыми чувствами, оказывают содействие выражению или изменению чувств.

- **Эпистемическая ценность** — воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знани-



ям. Товары приобретают эпистемическую ценность, если они способны привнести что-то новое или отличное от известного.

• **Условная ценность** — полезность товара, обусловленная специфической ситуацией, в которой осуществляется выбор. Товары приобретают условную ценность в случае наличия чрезвычайных физических или социальных ситуаций, которые подчеркивают функциональную или социальную значимость данных товаров.

Пять указанных ценностей вносят дифференцированный вклад в рыночный выбор потребителя. Данные ценности независимы, то есть соотносятся, по мнению разработчиков, аддитивно.

2. **Основной товар.** Это существующий на сегодняшний день товар в реальном исполнении и с подкреплением¹. Например, базовая модель автомобиля.

3. **Ожидаемый товар.** Это следующий уровень развития товара, например, автомобиль, доукомплектованный медиасистемой, GPS и т. п.

4. **Улучшенный товар.** Это следующий этап эволюции товара, предполагающий кардинальные изменения, обусловленные технологическим и/или консьюмеристским скачком. Учитывая тот факт, что технологические скачки происходят каждые 15—20 лет, а потребительские — каждые 10 лет, компании необходимо продумать и разработать на перспективу план “стратегических” улучшений товара.

5. **Потенциальный товар.** Это возможный товар с точки зрения исходной цели создания (потребности) и технологических ограничений. Например, как бы не совершенствовался арифмометр, в силу использования механической базы есть принципиальные ограничения по быстродействию и т. п.

Классификация товаров

В процессе маркетинговой деятельности возникает потребность в классификации товаров с целью выделения их в группы на основе общих специфических черт, которые влияют на маркетинговое управление этими группами (рис. 4.20).

Потребительские товары

В основе классификации лежат следующие критерии:
— характер спроса;

¹ См. трехуровневую модель.

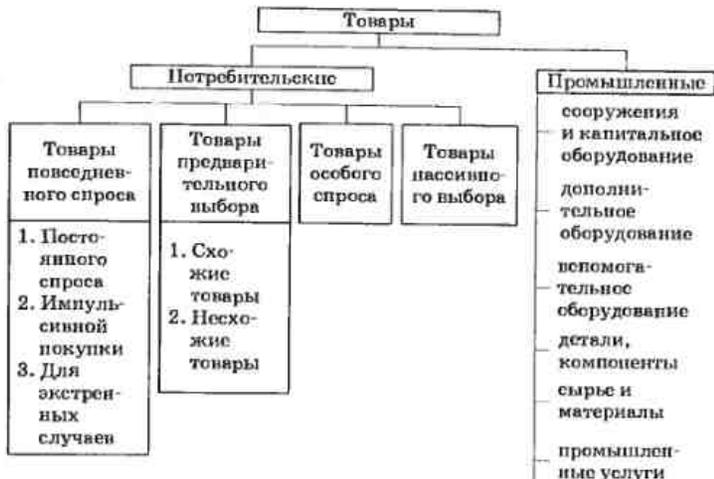


Рис. 4.20. Классификация товаров

- модель выбора (компенсаторная или некомпенсаторная);
- использование.

Товары повседневного спроса — часто покупаемые товары, в процессе выбора которых потребители зачастую используют проблемно-ограниченные или шаблонные решения и некомпенсаторные модели выбора.

Основные товары постоянного спроса — товары, покупаемые людьми регулярно, например, хлеб, зубная паста и т. п.

Товары импульсивной покупки — товары, которые покупаются импульсивно, без целенаправленного поиска, например, шоколадный батончик на кассе в супермаркетах.

Товары для экстренных случаев — товары, спрос на которые возникает в экстренных случаях, например, зонтик во время внезапно начавшегося дождя.

Товары предварительного выбора — товары, в процессе покупки которых потребители используют проблемно-расширенные решения и компенсаторные модели выбора. Это, например, бытовая техника, мебель, одежда.

Товары особого спроса — это товары с уникальными характеристиками, спрос на которые носит ярко выраженный иррациональный характер, например, престижные автомобили, дома, яхты и т. п.

Товары пассивного спроса — товары, на которые существует скрытый спрос, но потребители не знают об их существовании или не задумываются об их покупке, например, специальные ножи для вырезания сердцевины яблок и т. п.

Промышленные товары

Классификационные критерии:

- роль в производстве;
- стоимость;
- скорость амортизации;
- уровень принятия решения о покупке.

1. **Сооружения и капитальное оборудование.** Характерными чертами этого класса товаров, в соответствии с указанными выше критериями, являются: высокая стоимость оборудования, неэластичный спрос, долгий срок использования, высокий уровень принятия решения о покупке, а также то, что эти товары не становятся частью конечного продукта. Отсюда вытекают особенности маркетинговых задач, такие как:

- прямые каналы распределения;
- длительные переговоры о технико-экономических характеристиках и условиях поставки;
- потребность в дополнительных услугах, ремонте и подгонке и т. п.;
- использование преимущественно личных форм продаж.

2. **Дополнительное оборудование.** Этот класс промышленных товаров предвзначен для обеспечения нормальной работы капитального оборудования. Это, например, тягачи, грузоподъемники. Данный вид оборудования имеет большинство характеристик предыдущего класса товаров, но оно дешевле и имеет меньший срок службы. Принятие решения о покупке в данном случае происходит на уровне закупочного центра, отдела, руководителей второго эшелона (вице-президент, главный снабженец).

3. **Вспомогательное оборудование.** Данный класс оборудования используется для обеспечения работы управленческого персонала, клерков и т. п. Это, например, ксероксы, факсы, калькуляторы и другое офисное оборудование. В отличие от первых двух классов, характеризуется меньшей стоимостью, большей стандартизованностью, эластичностью спроса. Это оборудование не требует сложного технического обслуживания, каналы распределения более длинные. Решение о покупке принимается на уровне отдела снабжения.

4. **Детали и компоненты.** Становятся частью конечного продукта. Они характеризуются незначительной стоимостью, коротким сроком службы, более длинными каналами распределения. Закупки зависят от уровня стандартизации и структуры закупочного отдела в соответствии с разработанными спецификациями.

5. **Обработанные материалы.** К данному классу товаров относятся, например, химические препараты, пластмассы, сталь, цемент и т. д. Они относительно недорогие ("ножницы") и характеризуются большими объемами закупок. Товары этого класса стандартизованы. Уровень принятия решения о покупке — низкий.

6. **Сырье.** Сырьевые материалы могут быть природного (руда, уголь, нефть и т. п.) и сельскохозяйственного (лен, хлопок, соя, натуральная кожа и т. п.) происхождения. Материалы становятся частью конечного продукта. Их приобретают в больших количествах, они характеризуются эластичностью спроса. Часто приобретаются по стандартам. Каналы распределения могут быть как длинными, так и короткими.

7. **Промышленные услуги.** Предоставляются банками, страховыми компаниями, рекламными агентствами, юридическими фирмами, агентствами по трудоустройству, консалтинговыми компаниями.

Товарная (ассортиментная) политика предприятия

Товарная политика — это совокупность решений, касающихся формирования эффективной рыночно ориентированной производственной программы предприятия.

Товарная политика — это "сердце маркетинга", поскольку товары определяют конкурентную позицию предприятия, обеспечивают его развитие и безопасность.

Цели товарной политики:

1. Обеспечение увеличения (роста):

- продаж;
- прибыли;
- стоимости компании.

2. Цели, связанные с прибылью — достижение:

- определенного размера прибыли;
- определенной рентабельности.

3. Улучшение репутации:

- лидерство (на рынке) по технологиям;
- создание определенного имиджа продукта/марки.



4. Улучшение конкурентной позиции:

- увеличение доли рынка;
- лидерство по качеству.

5. Уменьшение риска:

- привлечение более широкого круга клиентов;
- сглаживание сезонных и конъюнктурных колебаний.

6. Загрузка лишних мощностей.

7. Рационализация процессов производства, особенно использование эффектов синергии.

При разработке товарной политики возникают некоторые сложности, поскольку товар одновременно является объектом как спроса, так и предложения. Поэтому товарная политика имеет два аспекта:

1) *товар в качестве объекта предложения* — здесь речь идет в большей степени о технических, рациональных, объективных свойствах товара, свойствах, которые можно измерить.

2) *товар в качестве объекта спроса* — субъективные, иррациональные свойства, которые сложно определить и измерить.

Товарная политика работает как с уже имеющимися в производственной программе предприятия товарами (т. е. уже существующими), так и над созданием новых.

Необходимо разграничить понятия “товарная политика” (оно применяется, когда мы рассматриваем деятельность предприятия-производителя) и “ассортиментная политика” (используется при рассмотрении деятельности предприятия торговли, которое само ничего не производит, а только продает). Товарная политика оперирует такими категориями, как производственная программа и товарная линия, а ассортиментная политика — ассортимент, товарная группа.

Товарная политика

Производственная программа — совокупность всех товаров, производимых предприятием.

Товарная линия — группа товаров, которые связаны друг с другом на основании определенных критериев.

Предприятие само выбирает соответствующие критерии, этот выбор зависит от его стратегии. Например, одно предприятие мо-

жет считать губки для мытья посуды различных размеров, цветов и вариантов упаковки одной товарной линией, а другое — считать те же самые губки составляющей (т. е. одним товаром), входящей в товарную линию “товары для чистки”.

Товарная линия обычно формируется на основе базовой платформы и модулей, изменяющихся в соответствии с запросами потребителей. Например, строители предлагают базовую типовую модель дома, которая может быть дополнена и расширена, давая возможность компаниям варьировать свои предложения при низком уровне производственных затрат. Независимо от типа предлагаемого товара решения по товарным линиям должны строиться на основании их анализа.

Ширина производственной программы — показывает, сколько видов товаров или товарных линий содержится в программе. Она зависит непосредственно от маркетинговой стратегии производителя.

Глубина производственной программы — показывает, сколько различных вариантов товаров (типы, модели, сорта) присутствует внутри одной товарной линии.

Анализ товарной линии. Чтобы принять решение о создании, сохранении, увеличении или прекращении производства любого товара, менеджеру товарной линии необходимо проанализировать объемы продаж и прибыли по каждой товарной единице (ТЕ) и ее рыночный профиль.

Объем продаж и прибыль. Необходимо рассчитать процентный вклад каждой ТЕ в общий объем продаж и прибыль компании. Высокая доля объема продаж, приходящаяся на несколько ТЕ, означает уязвимость товарной линии. С другой стороны, следует рассмотреть возможность снятия с производства товаров, вносящих незначительный вклад в общий объем продаж и прибыли, если только перспективы роста продаж этого товара невелики.

Рыночный профиль. Менеджер по товарной линии должен постоянно контролировать позиции ТЕ по отношению к продуктам конкурентов. Большую помощь в осуществлении такого контроля оказывает карта рыночных позиций, показывающая, какие из выпускаемых конкурентами товаров непосредственно соперничают с продукцией компании. Это позволяет идентифицировать сег-

менты рынка и оценивать позиции товаров компании на каждом из них.

Длина товарной линии. Фирмы, нацеленные на расширение доли рынка и увеличение объема продаж, будут стремиться к удлинению товарных линий; если цель компании — получение высоких доходов, она ограничит число товарных линий и тщательно рассмотрит целесообразность выпуска некоторых ТЕ. Длина товарной линии может быть увеличена посредством ее **вытягивания и наполнения**.

При вытягивании товарной линии вниз, в сторону нижнего ценового диапазона, фирма дополняет ее товарами с низкими ценами. Однако выведение товаров на нижний ценовой диапазон рынка сопряжено с определенным риском, состоящим в том, что клиенты компании могут переориентироваться на более дешевый продукт, что в конечном итоге негативно отразится на продажах основного продукта.

При вытягивании товарной линии вверх и выходе в верхний ценовой диапазон рынка компания стремится ускорить темпы роста, увеличить прибыль или позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Например, все ведущие японские автомобильные компании вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка (модель "Lexus" компании "Toyota", модель "Infinity" компании "Nissan", модель "Accura" компании "Honda"). Стоит обратить внимание на то, все автомобили выпущены под новыми марками, в которых отсутствуют названия компаний-производителей.

Компании, обслуживающие средний ценовой диапазон рынка, могут принять решение о **вытягивании товарной линии в обоих направлениях**. Основной риск такой стратегии состоит опять же в возможной миграции определенной части клиентуры в сторону низкого ценового сегмента.

Длина товарной линии может быть увеличена посредством выпуска новых вариантов товаров в том же ценовом диапазоне. Мотивов для проведения стратегии **наполнения** товарной линии может быть несколько: стремление к увеличению прибыли, необходимость удовлетворения требований дилеров, стремящихся к расширению ассортимента, попытка полностью использовать производственные мощности, желание перейти в разряд ведущих поставщиков и перекрыть рыночные ниши для конкурентов.

Модернизация, выделение и сокращение товарной линии. Товарные линии нуждаются в модернизации. На стремительно меняющихся рынках, где своевременность является решающим факто-

ром, помогающим избежать убыточного спада продаж имеющихся продуктов или уступок позиции конкурентам, модернизация происходит непрерывно. Для выделения товарной линии посредством рекламной кампании менеджер обычно выбирает одну или несколько ТЕ. Выбор зависит от целей кампании: привлечь дополнительных потребителей, поддержать престиж фирмы и т.п. В тех случаях, когда один из "полюсов" товарной линии пользуется повышенным спросом, а другой — непопулярен, поставщик может попытаться стимулировать спрос, выбрав для рекламы медленно реализуемые товары (особенно, если производящее их предприятие простаивает). Менеджеры также должны регулярно пересматривать состав товарной линии с целью его сокращения, определяя посредством анализа объема продаж и производственных затрат убыточные или неперспективные товары. Сокращение товарной линии может проводиться и в связи с дефицитом производственных мощностей или в периоды падения спроса.

Ассортиментная политика

Ассортимент — совокупность всех товаров, продаваемых предприятием торговли.

Товарная группа — составляется на основании определенных критериев из комбинаций различных товаров (например, продукты, мебель).

Товарный ассортимент имеет свою структуру и характеризуется:

- *шириной* — количество имеющихся товарных групп;
- *глубиной* — число товаров (артикулов) внутри одной товарной группы;
- *насыщенностью* — степень соответствия ширины и глубины товарного ассортимента рыночному спросу (требованиям со стороны целевых рынков).
- *гармоничностью* — степень близости различных ассортиментных групп компании с точки зрения их функциональных свойств, НИОКР, производства, сбыта и продвижения.

Для описания и последующего анализа ассортимента компании удобно пользоваться табл. 4.7.

Таблица 4.7. Описание товарного ассортимента

Глубина ассортимента	Ширина ассортимента		
		...	

Критерии составления ассортимента:

- происхождение товара — имеется в виду, из какого материала он сделан (например, текстиль, керамика и т. п.);
- спрос — т. е. на основании существующих секторов спроса (товары для спорта, подарки и т. п.);
- цена;
- самопродаваемость товара — т. е. насколько товар сложен, требует ли он консультаций, объяснений при продаже.

Кроме того, большое значение имеют, конечно же, экономические параметры, например, стоимость товара, издержки на транспортировку и хранение, колебания спроса, ликвидность и риски и т. д.

Стратегии по наращиванию товарного ассортимента

Существуют следующие стратегии по наращиванию товарного ассортимента предприятием (рис. 4.21):

- *наращивание вниз* — переход с более высоких рыночных позиций на более низкие (например, перемещение дорогих товаров-лидеров в более "демократичные" ценовые диапазоны);
- *наращивание вверх* — переход с более низких ценовых позиций на более высокие (например, продукция китайских производителей);
- *двустороннее наращивание* — двунаправленное расширение товарного ассортимента компаний, занимающих срединное положение.

Номенклатура — это перечень всех товаров, которые выпускаются предприятием.

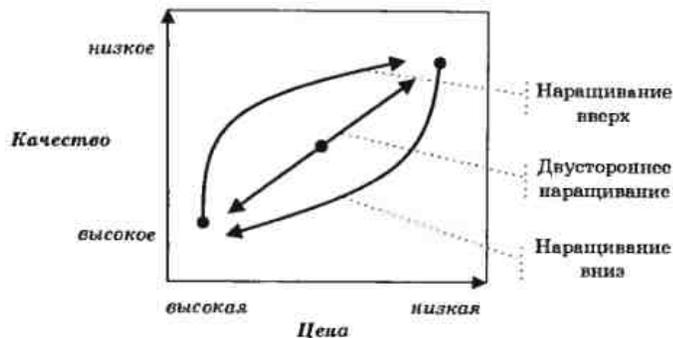


Рис. 4.21. Стратегии наращивания товарного ассортимента

Понятие о жизненном цикле товара

Теория жизненного цикла товара (ЖЦТ) была предложена в 60-х годах Т. Левитом. Эта концепция предполагает изменение стратегии управления маркетинговой деятельностью компании в зависимости от того, на каком этапе своего существования на рынке находится товар. Согласно данной концепции, каждый товар имеет свою длительность существования на рынке, однако все товары проходят одни и те же стадии рыночной жизни. Концепция ЖЦТ анализирует сбыт, продукцию, прибыль, потребителей, конкурентов, стратегию маркетинга и т. п. с момента поступления товара на рынок до его снятия.

Концепция ЖЦТ — это попытка распознать правильные стадии в истории продаж товара. На каждой стадии имеются соответствующие проблемы и возможности в отношении стратегии маркетинга и прибыли. Зная, на какой стадии находится товар или на какую стадию перейдет, компания может лучше распланировать свою хозяйственную деятельность (рис. 4.22).

Утверждая, что товар имеет жизненный цикл, мы имеем в виду следующее:

- товары имеют ограниченный срок жизни;
- продажи товаров проходят определенные стадии;
- прибыль от продаж растет и падает на разных стадиях ЖЦТ;
- на различных стадиях ЖЦТ необходимо разрабатывать

разл
теги

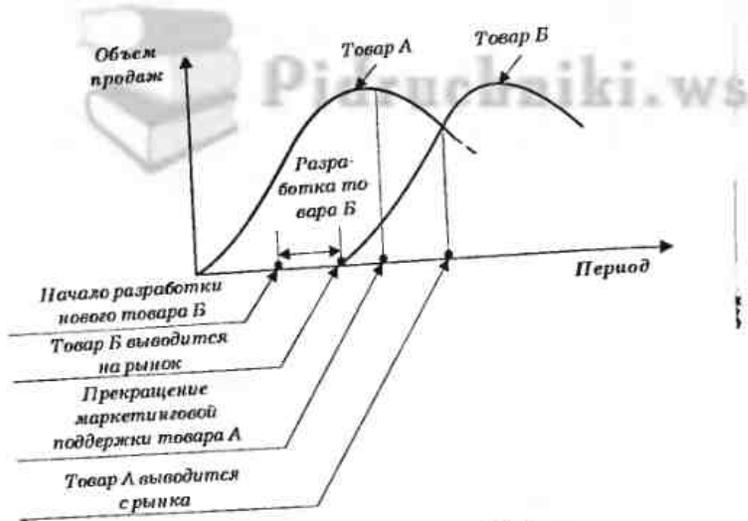


Рис. 4.22. Периоды замены старого товара новым

Причины, породившие возникновение данной концепции и делающие ее крайне актуальной:

- ЖЦТ постоянно сокращается в силу обострения конкуренции и научно-технического прогресса;
- новая продукция требует постоянно растущих инвестиций;
- концепция позволяет оптимизировать финансовые потоки предприятия за счет сочетания новых, развивающихся и зрелых товаров;

— создает научную основу для предвидения изменений на товарном рынке и, как следствие, необходимых изменений в маркетинговой деятельности компании.

Концепцию ЖЦТ необходимо отличать от концепций жизненного цикла рынка и бренда.

Согласно концепции жизненного цикла товара, все товары проходят этапы, представленные на рис. 4.23.

Этап разработки. На этом этапе проводятся научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, реализуются мероприятия по организации производства товара.

Этап внедрения. Характеризуется наибольшей степенью экономического риска. Максимальные затраты на маркетинг, на раз-

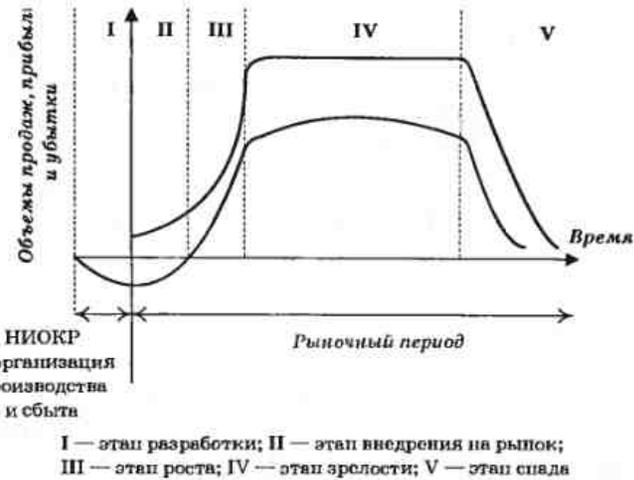


Рис. 4.23. Этапы жизненного цикла товара

работку товара. Это, как правило, очень долгий период. Цель — подготовить рынок к восприятию товара. Интенсивная, информативная реклама.

Этап роста. Степень риска не такая большая, хотя компания еще не знает, достигнет ли она цели. Характеризуется превышением спроса над предложением. Цель — достичь максимальных объемов производства. Количество конкурентов небольшое, но их число постоянно увеличивается. Степень риска все еще очень большая, потому что в случае неоправданного расширения производства компания потерпит финансовое фиаско, а если спрос останется неудовлетворенным — это не только упущенная выгода, но и плацдарм для выхода новых конкурентов. Затраты на маркетинг средние. Главная проблема этого этапа — финансовая (поиск источников финансирования для поддержания доли рынка и ее расширения). Цель — внедриться быстрее конкурентов. Прибыли на данном этапе максимальные, но их никогда не хватает. Существует проблема формирования оптимального диверсификационного портфеля компании.

Этап зрелости. Цель данного этапа — продлить его максимально, т. к. в это время компания получает максимальную финансовую отдачу, формирует необходимый задел для подготовки

и реализации дальнейших маркетинговых решений. Этап характеризуется стабилизацией спроса, снижением цен, большим маркетинговым бюджетом, необходимым для сегментирования, введением модификаций, расширением продуктовой линии, интенсивной рекламой. Необходимо найти новые сферы применения товара, географические рынки, добиться большей частоты потребления товара.

Одн из важнейших маркетинговых целей на этом этапе — это максимизация прибыли и стабилизация доли рынка. Основное задание маркетинга — продление жизненного цикла товара (рис. 4.24).



Рис. 4.24. Направление продления ЖЦТ

Если характеризовать этот этап в целом, то необходимо заметить, что объемы продаж поддерживаются благодаря повторным покупкам. На этом этапе фирма может использовать следующие мероприятия: разработку новых сфер применения товара; модификацию товара; поиск новых сегментов рынка; активизацию рекламы.

Этап спада. Характеризуется снижением объемов производства, цен. Управленческая задача — определить время ухода с рынка. Это сложно не только с точки зрения расчета, но и с точки зрения психологии управляющего. Маркетинговые затраты минимальны.

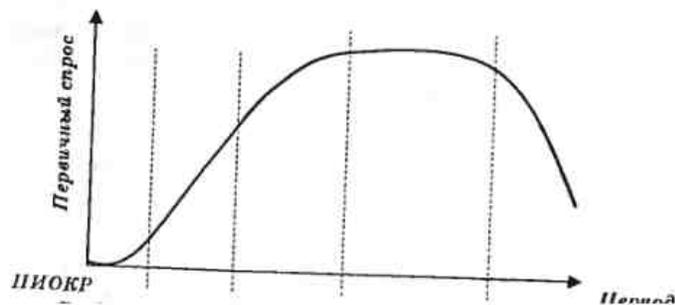
Краткая характеристика этапов ЖЦТ представлена в табл. 4.8.

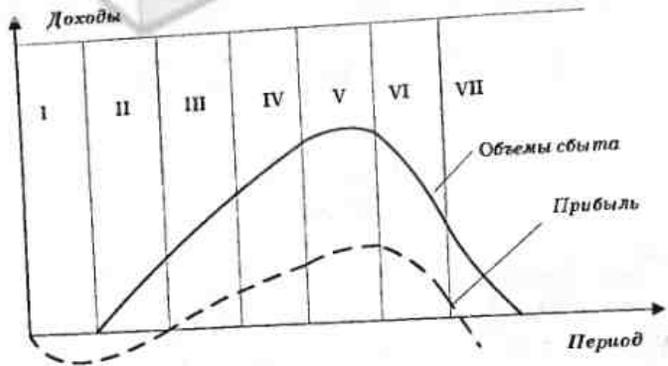
Таблица 4.8. Характеристики этапов ЖЦТ

Критерии характеристики	II этап	III этап	IV этап	V этап
Цель	Создание рынка	Расширение сбыта	Оптимизация товарного производства	Принятие решения об уходе
Конкуренция	1–2 фирмы	Проникновение новых конкурентов	Нарастающая	Максимальная, определяется барьерами выхода с рынка
Прибыль	Большие потери из-за издержек	Высокая	Сокращается	Минимальная
Цена	Высокая/низкая	Диапазон цен	Падающая	Минимальная
Продвижение	Информативная реклама, бесплатные образцы	Массовая реклама	Целевая реклама	Практически отсутствует

Другие взгляды на этапы ЖЦТ

Ж.К. Ламбен представляет модель ЖЦТ как S-образную кривую, разделенную на пять стадий: внедрение, экспоненциальный рост, стадии турбулентности, зрелости и упадка (рис. 3.45).





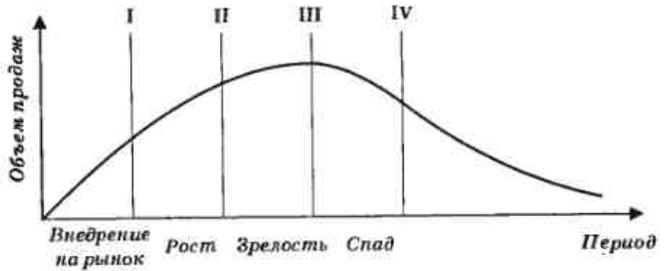
I этап — исследование и разработка товара; II этап — выведение товара на рынок; III этап — расширение рынка сбыта; IV этап — использование преимуществ; V этап — зрелость товара; VI этап — насыщение рынка; VII этап — выпалкивание товара с рынка.

Рис. 4.26. Семиступенчатая модель концепции жизненного цикла товара

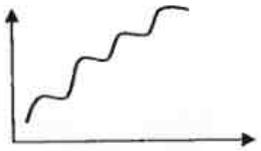
Возможные типы ЖЦТ

Компания может работать на рынках, для которых могут быть характерны различные виды кривой жизненного цикла товара (рис. 4.27). Вид кривой жизненного цикла товара может изменяться как под воздействием рыночных сил, так и вследствие целенаправленных действий компании (должна обладать значительной рыночной силой) или их групп.

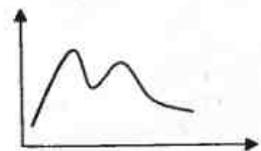
Концепция ЖЦТ используется для интерпретации динамики развития товара и рынка. Ее реальная польза определяется различными ситуациями. ЖЦТ характеризует основные проблемы каждой стадии и предлагает основные альтернативные стратегии, которые может принять фирма. При контроле концепции ЖЦТ позволяет компании сравнить данный товар с подобными старыми. При прогнозировании концепция ЖЦТ менее полезна из-за того, что длительность каждой стадии для отдельных товаров разная.



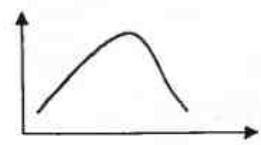
Классическая кривая, которую также называют "бум" или "длительный бум", описывает товар, очень популярный среди потребителей, с достаточно длительным периодом сбыта. Дж.О'Шонесси называет этот тип ЖЦТ усеченным циклом. Он не имеет начальной фазы, поскольку товар "пользуется реальным длительным спросом и не требует серьезного изучения".



"Гребенчатая" кривая может быть следствием дополнения товара новыми характеристиками или свойствами, открытия новых способов его использования

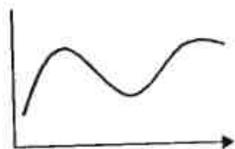


Кривая с повторным циклом может наблюдаться в случаях стимулирования сбыта на этапе спада

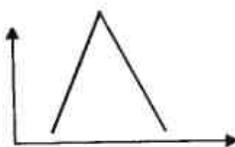


Кривая увлечения или "модная новинка" описывает товар, очень быстро привлекающий общее внимание, он воспринимается с большим энтузиазмом, но потом быстро переходит к фазе спада. Такую же форму имеет и сезонная кривая.

Рис. 4.27. Виды кривых жизненного цикла товара (см. также с. 174)



ностальгии характеризует товар, который уже считался устаревшим, но внезапно становится популярным. ЖЦТ, сохраняющий длительный спрос в нескольких сегментах.



Жизненный цикл товара типа "фетиш". Дж.О. Шонесси называет этот тип ЖЦТ "ракетоподобный цикл" — обвал продаж после того, как женщина утратила интерес к себе.

Рис. 4.27. Окончание

Теория ЖЦТ подвергалась и критике. Некоторые ученые утверждают, что существует слишком много различных форм ЖЦТ, аргументируя это примерами. Они считают, что невозможно предсказать продолжительность стадии. Другими словами, ЖЦТ не отражает основных составляющих живых организмов, а именно фиксированную последовательность стадий и фиксированную длину каждой стадии. Отдельные критики даже доказывают, что маркетолог чаще всего даже не способен определить, на какой стадии находится товар. Предположим, что товар нравится потребителям, но в течении нескольких лет спрос на него был низкий, например, из-за плохой рекламы, неверных данных дистрибуторов. Вместо того, чтобы решать, какие действия необходимо принять для улучшения ситуации, менеджеры начинают думать о том, что товар дошел до стадии спада. Поэтому средства из бюджета на стимулирование сбыта данного товара направляются на финансирование работ по исследованиям и разработкам новых товаров. Через год объемы продаж еще больше снижаются, что ведет к еще большей панике. Ясно, что ЖЦТ является зависимой переменной, которая определяется состоянием рынка, в отличие от

зависимой переменной, к которой компании должны приспособить свои стратегии. Иначе говоря, объемы продаж не следуют ответственному и неизбежному циклу. ЖЦТ — это результат, а не чина стратегии фирмы. Таким образом, при падении объемов даже маркетологи не должны сразу же делать выводы о том, товар неизбежно находится на стадии упадка. Если фирма сохранила финансирование товара, она сама подтолкнет его к концу ЖЦ. Вместо этого маркетологи должны рассмотреть все возможные пути стимулирования сбыта: изменение позиционирования, комплекса маркетинга, целевых потребителей. Только в случае выявления нереальности определения эффективной стратегии компания может сделать вывод, что товар находится на стадии упадка ЖЦ.

Концепция эволюции (развития) рынка

Концепция ЖЦТ отражает процессы, происходящие с конкретным товаром или маркой, а не то, что происходит на рынке в целом. Поэтому ее следует дополнить теорией, которая анализирует эволюцию рынка и появляющиеся возможности. Фирме необходимо предупредить возможные направления рынка, так как она находится под влиянием новых потребностей, конкурентов, технологий и др.

Развитие рынка осуществляется по следующим этапам:

- латентный рынок;
- кристаллизация рынка;
- расширение (экспансия);
- фрагментация;
- консолидация;
- закрытие (развал).

Этап кристаллизации. На начальном этапе спрос на рынке можно характеризовать как скрытый (латентный). Такой рынок состоит из людей, у которых имеются одинаковые потребности или нужды в чем-либо, но не существует товара, способного их удовлетворить. Предположим, людям необходимо средство для более быстрых расчетов, которое можно было бы использовать при подсчетах в уме или с использованием карандаша и бумаги. До настоящего времени эта нужда не полностью удовлетворена при помощи счетов, калькуляторов больших размеров. Предположим, что маркетолог выявляет скрытую потребность людей в более бы-

стром средстве расчетов. Предположим, что он видит в качестве решения маленький калькулятор. Он усердно работает над разработкой прототипа. После этого он рассматривает рыночные проблемы. Он должен определить целевые сегменты, цены, каналы распределения и способы продвижения для этого нового товара, характеристики товара. Предположим, он примет во внимание одну проблему — определение характеристик товара. Допустим, он выбрал две характеристики — размер калькулятора и количество выполняемых функций. Будучи ориентированным на рынок, он опрашивает потенциальных потребителей. Он просит их высказать предпочтительные значения каждой характеристики. Каждый товар, идеальный для потребителя, может быть отражен в виде точки на диагонали.

Задачей в данном случае является разработка оптимального товара для рынка. Есть три варианта:

- 1) новый товар можно разработать с учетом предпочтений одного из сегментов рынка;
- 2) два или более товаров могут быть рассчитаны на два и более сегментов рынка;
- 3) товар может быть разработан с учетом средних предпочтений (массовый маркетинг).

Для небольших фирм наиболее подходящим является первый вариант, так как у них слишком малые ресурсы для охвата массового рынка, — большие фирмы выйдут на рынок и вытеснят малых. Для таких фирм лучше всего разработать конкретный товар и захватить отдельный сегмент рынка, который не привлечет конкурентов на длительное время.

Если фирма большая, то имеет смысл выходить на массовый рынок, разработав товар, имеющий средний размер и средний набор функций.

Мы предположим, что фирма-пионер — большая и разрабатывает товар для массового рынка. Она внедряет товар на рынок, и объемы продаж начинают расти. Это и есть начало стадии кристаллизации.

Этап расширения рынка. Возникает интересный вопрос: где (на каком сегменте) появится следующая фирма, если середина (центр) уже занята первой фирмой? Это свидетельствует о начале этапа расширения рынка. Вторая фирма имеет три варианта:

- 1) она может выйти на один из сегментов;
- 2) пойти по пути первой — массовый рынок;
- 3) выйти с двумя или более товарами на различные незанятые сегменты.

Если вторая фирма маленькая, она будет избегать конкуренции с пионером и пойдет по первому пути. Если вторая фирма большая, она может последовать примеру пионера и принять стратегию массового маркетинга. Борьба между этими двумя фирмами может привести просто к разделу всего рынка пополам. Также большая вторая фирма может выбрать третий вариант.

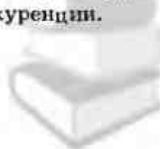
Этап фрагментации рынка. Фирмы, выходящие на рынок, будут стремиться занять определенную позицию, располагаясь там же, где и конкурент, или на свободных сегментах. Фактически они захватывают больше — выходя на кем-либо занятые сегменты, тем самым они уменьшают прибыли конкурентов. Рынок делится на все более явные части. На рынке присутствует множество компаний, рыночная доля которых невелика.

Этап консолидации рынка. За стадией фрагментации часто следует этап консолидации, причиной которой зачастую является появление новой характеристики/свойства товара, принятой рынком. Например, перераспределение произошло на рынке зубной пасты, когда "Procter & Gamble" внедрила пасту со фтором "Крест", которая эффективно действовала против кариеса. Мгновенно другие марки зубной пасты, которые способствовали поддержанию белизны, чистоты зубов, свежести дыхания, были вытеснены на более низкие позиции из-за того, что первоочередной потребностью потребителей было защитное действие пасты "Крест".

Консолидация не является последним этапом развития рынка. Другие компании могут скопировать лидера, и рынок снова подвергнется фрагментации. Рынок переходит от фрагментации к перераспределению и наоборот. Процесс фрагментации вызван конкуренцией, а перераспределение — инновациями.

Этап закрытия (развала) рынка. Этот процесс происходит, когда радикально новый товар разрушает старый рынок. Если предприниматель разработает эффективный заменитель зубной пасты, тогда новый товар постепенно разрушит рынок зубной пасты. Это пример стадии развала рынка. Модель товара "умирает" с появлением новой, которая лучше удовлетворяет потребности потребителей. Таким образом осуществляется динамика конкуренции свойств товара.

Развиваясь, рынок проходит через стадии кристаллизации, расширения, фрагментации, консолидации (перераспределения) и постепенно подходит к стадии развала. В течение длительного периода уровень спроса будет меняться из-за отсутствия входных барьеров и конкуренции.



Развитие рынков — это отражение деятельности конкурентов, выходящих на рынок с новыми преимуществами, которые они могут предложить покупателям. Конкуренция приводит к появлению различных новых свойств товара. Если новое свойство имеет успех, то несколько конкурентов вскоре вводят новшество и в свой товар. Поскольку работники бапков, как правило, дружелюбно относятся к посетителям, эта особенность уже не влияет на выбор башка потребителями; из-за того, что большинство авиалиний обеспечивают питание во время полета, эта услуга уже не является решающей для выбора той или иной авиалинии. Это подчеркивает стратегическую значимость необходимости компании быть лидером в инновационной деятельности. Каждое новое свойство, если оно успешно, создает отличительное преимущество для фирмы и временно ведет к высокой доле рынка и прибыли.

Важными являются вопросы: Может ли фирма предвидеть последовательность свойств, которые вероятно будут пользоваться спросом? Каким образом фирма может определить и найти новые характеристики? Рассмотрим четыре возможных подхода:

1. Эмпирический процесс определения новых характеристик. Компания опрашивает потребителей по поводу того, какие свойства они добавили бы к товару и какой желаемый уровень каждого свойства. Фирма так же анализирует издержки разработки каждого свойства и вероятные реакции конкурентов. Она останавливается на свойствах, которые скорее всего принесут максимальную прибыль.

2. Интуитивный процесс. Предприниматели делают предположение и начинают разработку товара без проведения рыночных исследований. Естественный отбор определит победителей и проигравших. Если интуиция производителя не подвела и свойства удовлетворяют потребности потребителя, производитель считает себя дальновидным, хотя, с другой стороны, это была просто удача.

3. Диалектика. Любое ценное свойство становится исключительным в результате конкуренции. Так, джинсы, первоначально являющиеся недорогой одеждой, со временем стали модными и более дорогими. Такой подход имеет возможность саморазрушения. Постепенно какой-либо производитель найдет более дешевый материал для брюк и потребители кинутся их покупать. Сущность диалектики состоит в том, что суперноваторы не должны идти со всеми в ногу, а наоборот, должны скорее направляться в противоположную сторону к сегментам, в которых проявляется растущее пренебрежение.

4. Процесс иерархии потребностей. В соответствии с этой теорией, можно предсказать, что первые автомобили должны были

удовлетворять потребность в передвижении и быть безопасными. Позднее автомобили должны были удовлетворять потребность в социальном признании. Еще позднее они будут разрабатываться для того, чтобы помочь людям в самовыражении. Задание компании-новатора состоит в том, чтобы выявить, когда рынок готов к удовлетворению потребностей более высокого класса.

Реальное открытие новых свойств на рынке — это процесс более сложный, чем кажется, исходя из теории. Мы не должны упустить роль технологических процессов и процессов в обществе, которые влияют на появление новых характеристик. Например, растущая потребность потребителей в компактных телевизорах оставалась неудовлетворенной до тех пор, пока полностью не была разработана соответствующая технология.

Технологическое прогнозирование пытается предсказать время будущих технологических разработок, которые позволят предложить потребителям новинки. Социологический фактор так же играет немаловажное значение. Такие изменения, как инфляция, дефицит, новые стили жизни нарушают равновесие потребителей и приводят к необходимости переоценить свойства товара. Например, инфляция усиливает запросы на автомобили меньших размеров, а потребность в безопасной машине увеличивает спрос на более тяжелые автомобили.

Управление товарным ассортиментом

Одна из важнейших проблем формирования товарного ассортимента связана с задачей определения оптимального диверсификационного портфеля предприятия.

Диверсификация — это процесс расширения видов деятельности, которыми занимается предприятие.

Виды диверсификации (концентрическая, горизонтальная и конгломеративная) рассматривались ранее.

Каждая фирма стремится присоединить к себе все новые и новые виды деятельности. Процессы диверсификации отображают процессы монополизации.

Диверсификация позволяет компании:

— оптимизировать финансовые потоки за счет сочетания товаров, находящихся на разных этапах ЖЦТ;

— “застраховаться” от неудач с отдельными товарами (принцип “не лжи все яйца в одну корзину”);



- монополизировать рынок;
- получить преимущества от эффекта масштаба;
- максимально загрузить производственные мощности;
- получить синергетический эффект.

Существуют матричные и экономико-математические методы определения оптимального диверсификационного набора фирмы. Одним из наиболее иллюстративных матричных методов является матрица Бостонской консалтинговой группы (рис. 4.28).

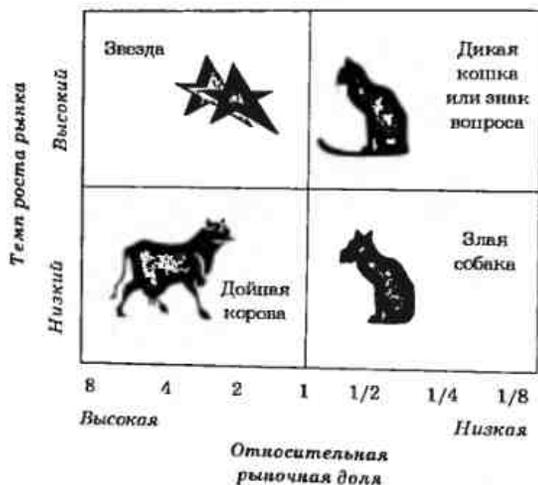


Рис. 4.28. Матрица Бостонской консалтинговой группы

В условиях малой динамичности рыночной среды положение фирмы на рынке можно описать с помощью относительной рыночной доли и темпа роста объемов продаж на рынке. В матрице выделяют следующие топологические зоны, в которые могут попасть исследуемые товары компании:

- **Звезды** — прогрессирующие лидеры. Такие товары приносят максимальные прибыли, но при этом требуют максимальных затрат на маркетинг. Это обусловлено тем, что хотя компания и имеет для этого товара высокую рыночную долю в сравнении с наиболее опасными конкурентами, но товарный рынок является

растущим и, следовательно, требуются финансовые вливания. Задачи — перевести данные товары со временем в “дойные коровы”.

- **Дойные коровы** — дают значительные доходы. Относительная рыночная доля высокая, при этом наращивать объемы не надо, т. к. рынок существенно не растет. “Дойные коровы” могут финансировать другие виды деятельности компании.

- **Дикая кошка** — топологическая зона, в которую попадают товары, находящиеся на растущих рынках, но при этом компания имеет для данного товара низкую относительную рыночную долю. “Дикую кошку” можно “приручить”, реализовав, например, стратегию вызова лидеру.

- **Злая собака** — топологическая зона, в которую попадают товары, имеющие как низкую относительную рыночную долю, так и присутствующие на нерастущих рынках. От таких товаров желательно избавляться.

Категорийный менеджмент

Одни из современных подходов к управлению товарным ассортиментом торговой компании связан с категорийным менеджментом.

Категорийный менеджмент — это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория в пределах товарного ассортимента предприятия рассматривается как самостоятельная бизнес-единица.

Основные принципы категорийного менеджмента:

1. Весь товарный ассортимент разбивается на категории. Категория — это выделенная, важная с позиции потребителя группа товаров.

2. Для каждой товарной категории указывается набор присутщих ей потребительских свойств, из которых выделяются ключевые. Таким образом, определяется не просто ассортимент товаров, а составляется справочник значений потребительских свойств.

3. Формируется ассортиментная карточка магазина, состоящая из конкретных номенклатурных позиций, которые должны быть всегда представлены в магазине, и количества товара, необходимого для бесперебойной работы между поставками партий продукции. В ассортиментной карточке, кроме конкретных позиций, указываются и значения потребительских свойств.

4. При пополнении запасов торгового предприятия, в случае отсутствия необходимых изделий на складах поставки, товар, исходя из значений потребительских свойств, подбирается по принципу NBL (Next Best Line), т. е. с максимально похожим набором потребительских свойств и наиболее близкий по цене.

5. На основе ассортиментных карточек всех магазинов, остатков товара как на складах магазина, так и на складах поставки категорийный менеджер выстраивает отношения с поставщиком (что именно и в какие сроки необходимо закупить). Вводя новые товары и варьируя приоритеты потребительских характеристик, а также изменяя фиксированный ассортимент, категорийный менеджер оптимизирует ассортимент торговых точек с учетом специфики их расположения и сезонных колебаний спроса.

6. Все этапы, от закупки до продажи товара, сосредотачиваются в едином центре ответственности. Категорийный менеджер отвечает за весь цикл движения товаров, относящихся к четко определенной товарной категории.

Проведенное в США исследование эффективности использования категорийного менеджмента показало, что в среднем использование его методов привело к росту продаж около 7 % в целом по каждой категории, улучшению показателя маржи розничного продавца на 5 % при сокращении запасов инвентаря оборачиваемых товаров и сокращении их полочного пространства. Маржа производителя также увеличилась благодаря снижению затрат на реализацию и стимулирование торговых партнеров.

Однако категорийный менеджмент имеет определенные ограничения в применении. Например, техника класса "hi end" не может находиться в одной категории с более дешевыми товарами той же категории. Поэтому торговому предприятию необходимо выбрать между *категорийным* и *брендовым подходами* к управлению товарным ассортиментом или же использовать *гибридный подход*.

Виды товаров-новинок

Новый товар должен отвечать следующим критериям:

- функция потребления (новые сферы применения товара, удовлетворение новых потребностей);
- новая группа потребителей (новые рынки или рыночные сегменты);
- технология изготовления.

Основные варианты новизны:

1. *Принципиально новый товар*. Это товар, удовлетворяющий ранее не удовлетворенную потребность. Например, первые персональные компьютеры.

2. *Товар принципиальной новизны*. К данным товарам относят товары, обладающие некой принципиальной, как правило, технологической, новизной по отношению к существующей модификации товара. Например, в свое время это кварцевые часы по отношению к традиционным механическим.

3. *Модифицированный товар*. Такой товар обладает лучшими характеристиками, чем традиционный, но принципиальной новизны не имеет. Например, это "линейные" технологические новации, изменение формы или размера упаковки.

4. *Товар, новый для определенного рынка*. Как правило, такой вариант новизны возникает в процессе международной торговли, когда товары с рынков более развитых стран экспортируются в менее технологически развитые страны.

5. *Товар, обладающий функциональной новизной*. Это уже существующие товары, в процессе использования которых выявляется возможность нового функционального использования. Например, в процессе использования аспирина были выявлены его кровоостанавливающие свойства, что привело к появлению так называемого кардиологического аспирина.

Основные факторы, которые влияют на разработку нового товара:

- конкуренция;
 - компетентность фирмы;
 - возможности фирмы;
 - пожелания и требования рынка;
 - инновации (продуктовые, технологические, рыночные).
- Компания заинтересована в разработке новых товаров в силу возможности:**
- расширения сбыта;
 - увеличения прибыли;
 - повышения эффективности использования затрат на НИОКР;
 - использования имеющегося опыта инженерно-конструкторского, инженерно-технологического и производственно-технического персонала;
 - увеличения загрузки имеющихся производственных мощностей;
 - повышения эффективности системы товародвижения;
 - создания и поддержания образа "инновационной компании";



— ликвидации адаптации потребителей к существующим товарным стимулам.

В силу действия последнего фактора до 80 % всех новинок — это *псевдоновины* (модификация цвета, формы, размера, дизайна упаковки, цвета товара и т. п.).

Согласно данным статистики, 8 из 10 новых товаров не принимается рынком. Основные причины неудач приведены в табл. 4.9.

Таблица 4.9. Основные причины неудач при выведении на рынок новых товаров

№ п/п	Причина	%
1	Ошибочное определение объема спроса	45
2	Дефекты товара	29
3	Недостаточная реклама и малые усилия по продвижению товара	25
4	Плохое стимулирование сбыта	19
5	Завышенная цена	19
6	Ответные действия конкурентов	17
7	Неправильно выбранное время для выхода на рынок (сезон, закон, инфляция)	14
8	Производственные проблемы	10

Виды провалов при выведении новых товаров на рынок:

- **абсолютный провал** — предприятие не имеет возможности покрыть расходы на производство товара, несет ощутимые финансовые потери;

- **относительный провал** — новинка не приводит к достижению поставленной цели и не лучшим образом сказывается на репутации компании.

Для избежания провалов с новыми товарами необходимы:

- понимание глубинных мотивов потребителей;
- анализ опыта других фирм;
- маркетинговые исследования;
- детальная проработка конструкторских, технологических, производственных и маркетинговых вопросов, связанных с новым продуктом;

- системное планирование товарного ассортимента.

Основные этапы разработки товара-новинки

Основные этапы разработки товара-новинки представлены на рис. 4.29.



Рис. 4.29. Основные этапы разработки товара-новинки

Источники идей

Источники идей для товаров-новинок могут быть разнообразными (табл. 4.10).

Таблица 4.10. Источники идей при разработке новых товаров

Собственные	Привнесенные
<ul style="list-style-type: none"> • Идеи. • Наблюдения. • Расчеты 	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты маркетинговых исследований. • Семинары и конференции и т. п.
Внутрифирменные	Внешние для фирмы
<ul style="list-style-type: none"> • Дилеры. • Торговый персонал. • Конструкторы и разработчики 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребители. • Товары конкурентов. • Выставки. • Ярмарки. • Консультации по патентной информации. • Изобретения и заявки на патент. • Университеты, частные лаборатории. • Специализированные журналы

Методы генерирования идей

I. Информационный поиск

Метод предполагает информационный поиск по базам данных, включая, в первую очередь, патентный поиск, конкурсы идей и т. п.

II. Эвристические методы

1. **Метод мозговой атаки.** Разработчик метода — Алек Осборн, американец, специалист в области рекламы. За короткое время коллектив пытается сгенерировать максимальное количество идей, из которых потом отбираются наилучшие. Критика в процессе генерирования идей запрещена.

2. **Метод синектики.** Разработчик метода — Вильям Гордон. Основа — преодоление психологического барьера при решении труднорешаемых традиционными методами задач. Для этого в группу объединяют специалистов из разных областей.

3. **Морфологический анализ.** Разработчик — Фриц Цвини, изобретатель реактивного двигателя. Основные этапы анализа: а) точная формулировка проблемы; б) определение атрибутов товара и их возможных значений; в) составление возможных вариантов исполнения товара; г) оценка каждого варианта; д) выбор наилучшего.

4. **Метод Делфи.** Разработан в США организацией "Rend corporation". Представляет собой развитие метода жюри, при котором соблюдается анонимность. Эксперты делают анонимные оценки, после чего имеют возможность ознакомиться с результатами остальных. Процесс продолжается до тех пор, пока все участники не придут к некой общей точке зрения.

5. **Теория решения изобретательских задач Альтшуллера (ТРИЗ).** Метод ориентирован на идеальный подход и представляет собой алгоритм.

6. **Метод контрольных вопросов.** Цель — активизация творческого процесса.

7. **Метод коллективного блокнота.** Каждому участнику выдается блокнот, в который записываются проблемы и идеи по их решению. В конце каждого периода блокноты сдаются руководителю для обобщения и обсуждения.

8. **Метод поэлементной обработки.** Товар делится на составляющие части (элементы, функции). Производится независимая отработка идей по каждой составляющей.

9. **Метод функционального изобретательства.** Выделяются функции и определяется основная. Выясняется направление усовершенствования основной функции. Метод применяется, когда товар достиг предела своего развития.

Отбор идей

Основные факторы, по которым производится отбор идей, приведены в табл. 4.11.

Таблица 4.11. Факторы, по которым отбирают идеи

Факторы	Оценки				
	Очень хорошо	Хорошо	Средне	Плохо	Очень плохо
1. Рост: <ul style="list-style-type: none"> • уникальность продукта; • экспортные возможности; • преимущества перед конкурентами; • продолжительность цикла жизни 					
2. Рыночные: <ul style="list-style-type: none"> • взаимосвязь качества и цены; • связь с существующим рынком; • каналы распределения; • полнота ассортимента; • соответствие капиталу 					
3. Исследование и разработка технологий: <ul style="list-style-type: none"> • возможность использования имеющегося опыта и кадров; • возможность использования основного оборудования 					
4. Права: <ul style="list-style-type: none"> • возможность использования резервного оборудования; • возможность использования неиспользованных мощностей; • возможность использования особой технологии 					
5. Финансовые: <ul style="list-style-type: none"> • кредит; • необходимые финансовые ресурсы 					

Основные этапы инновационного процесса на предприятии и их связь с факторами среды представлены на рис. 4.30.

4.2. Маркетинговая ценовая стратегия

Концепции цены:

- Цена — денежное выражение стоимости товара (К. Маркс). Акцент на факторе производства.
- Цена — результат субъективного анализа потребителем, базирующаяся на концепции предельной полезности товара. Акцент делается на потребительском спросе.
- Цена — денежная сумма, которая взимается за конкретный товар (А. Маршалл).

Цена — единственный элемент комплекса маркетинга, который непосредственно формирует доход предприятия.

Виды цен представлены в табл. 4.12.

Таблица 4.12. Виды цен

Критерий	Виды цен
По степени территориальной локализации	Глобальные. Региональные. Национальные. Зональные. Местные
По степени либерализации	Свободные. Регулируемые (государством, местными органами власти). Фиксированные
По источнику установления	Государственные. Производителя. Покупателя
По характеру обращения товаров	Отпускные (предприятия-производителя). Оптовые. Розничные
По степени компенсации издержек и возможности установления наценки	Демпинговые. Технические (точка безубыточности). Достаточные (плановая). Предельные
По способу представления потребителю	Агрегированные. Сепарированные

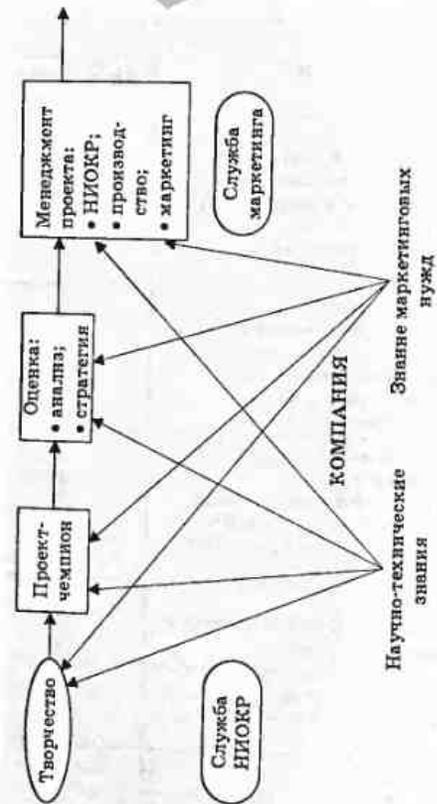


Рис. 4.30. Инновационный процесс на предприятии

Критерий	Виды цен
По этажности установления	Трансфертные ¹ . Базовые (стартовые). Промежуточные. Окончательные
По степени фиксации	Твердые (фиксированные). Скользкие ² . Варьируемые
По способу установления	Договорные (контрактные). Цены торгов (биржевые, аукцион- ные, тендерные). Тариф
По условию поставки товара	Нетто. Брутто
По порядку компенсации транспортных издержек и раз- граничению ответственности продавца и покупателя	Цены согласно условий Инко- терм ³ .
По степени управляемости в каналах дистрибуции предприятием-производителем	Свободные. Рекомендованные. Управляемые
По информационному крите- рию	Расчетные. Преискурпентные. Индикативные
По степени дискриминации участников рынка	Единые. Дискриминационные
По использованию в статисти- ческом анализе	Текущие. Средние. Сравнительные
По временному фактору	Ретроспективные. Текущие. Прогнозные

¹ Цены, устанавливаемые внутри предприятия для расчетов между подразделениями.

² Цена фиксируется, например, в долларах, но оплачивается в грив-
нах по текущему курсу на момент покупки (поставки).

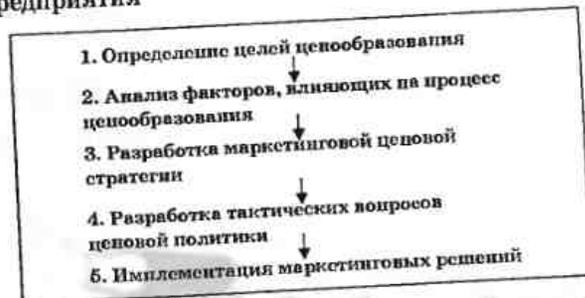
³ См. подраздел 5.2.

Ситуации формирования цены приведены в табл. 4.13.

Таблица 4.13. Место ценообразования в маркетинговой деятель-
ности предприятия

Тип ситуации	Тип ценового решения
<ul style="list-style-type: none"> Выведение нового товара на старый рынок. Выведение нового товара на новый для предприятия рынок. Выведение уже продающегося на старом рынке товара на новый для предприятия рынок 	Установление первоначальной цены
<ul style="list-style-type: none"> Подготовка разового договора на поставку товара (услуги) 	Установление разовой цены
<ul style="list-style-type: none"> Изменение спроса. Изменение производственно-бытовых затрат. Проведение специальных акций по поддержанию спроса. Изменение общеэкономической конъюнктуры (инфляция, динамика процентных ставок, колебания валютных курсов и т. п.) 	Установление цены по инициативе предприятия
<ul style="list-style-type: none"> Действия конкурентов. Действия органов государственного управления 	Установление цены под давлением конкурентов или правительства

Этапы разработки маркетинговой ценовой стратегии предприятия



1. Определение целей ценообразования

Выбор стратегии ценообразования зависит от системы целей фирмы. Для установления цены необходимо проанализировать иерархию целей компании (рис. 4.31).



Рис. 4.31. Иерархия целей компании

Все цели должны быть конкретными, простыми, соответствовать SMART-подходу (Simple — простота; Measurable — измеримость; Achievable — достижимость; Realistic — реалистичность; Timed — ограниченность во времени). Среди таких целей можно выделить три группы целей:

- ориентированные на сбыт;
- ориентированные на прибыль;
- ориентированные на сохранение существующего положения.

2. Анализ факторов, влияющих на процесс ценообразования

Анализируются внутренние и внешние факторы, влияющие на возможности установления цены.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ

Анализируется внутренняя среда предприятия на предмет исследования структуры издержек в целом и по местам возникновения, проводится анализ возможности снижения издержек и при-

дания товару новых, важных для потребителя свойств. Инструментом для этого может выступать цепочка создания ценности по М. Портеру (рис. 4.32).

По результату анализа заполняется табл. 4.14.



Рис. 4.32. Цепочка создания (увеличения) стоимости

Таблица 4.14. Результат анализа структуры издержек

№ п/п	Составляющая	Снижение издержек		Увеличение ценовой премии бренда	
		Доля от общей себестоимости, %	За счет чего (составляющая)	Доля от общей себестоимости, %	За счет чего (составляющая)
1					

Далее производится анализ постоянных и переменных издержек (рис. 4.33).

АНАЛИЗ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

В процессе такого анализа производится исследование маркетинговой среды предприятия, в ходе которого необходимо выявить:

- характеристики происхождения рыночного спроса на товар;
- профиль целевой аудитории, ее основные характеристики;
- доминирующие мотивы и ценности¹;

¹ Например, ценности по М. Рокичу.





Рис. 4.33. Издержки предприятия

- какие из них рациональные, а какие иррациональные;
- какова степень выраженности перечисленных выше мотивов;
- что собой представляют референтные группы, группы членства и влияния и т. п.;
 - ценности, которые несет товар потребителю в соответствии с концепцией Шетта—Ньюмана—Гросса;
 - характеристики рыночного спроса, а именно:
 - особенности спроса (расширяемость, эластичность, сезонность и т. п.);
 - коэффициент ценовой эластичности;
 - структуру и систему количественных показателей спроса (рыночный потенциал, емкость рынка, потенциал продаж и т. п.), их соотношения между собой, достигнутый уровень совокупного маркетингового давления на целевых потребителей;
 - факторы чувствительности потребителя к цене:
 - наличие уникальной ценности (покупатели менее чувствительны к цене, если товар имеет уникальные, особые свойства, используется в брендинге);
 - знание аналогов (покупатели менее чувствительны к цене, если они не знают аналогов);
 - сложность сравнения (покупатели менее чувствительны к цене, если рассматриваемые товары сложно сравнить);
 - долю цены в совокупных доходах (покупатели менее чувствительны к цене, если цена товара составляет лишь небольшую часть их дохода);
 - соотношение цены и конечной полезности (покупатели тем менее чувствительны к цене, чем меньший процент составляет цена товара в общих затратах для получения конечного результата);

- возможность распределения затрат (покупатель менее чувствителен к цене, если не он один несет затраты);
- совместность использования (покупатели менее чувствительны к цене, если товар используется вместе с ранее приобретенным основным товаром);
- связь цены и качества (покупатели менее чувствительны к цене, если товар вызывает ассоциации с высоким качеством, престижем, эксклюзивностью);
- возможность создания запасов (покупатели менее чувствительны к цене, если у них нет возможности сделать запас товаров);
 - специфику рынка, в частности:
 - по соотношению преимуществ (глобализация/локализация);
 - по характеру конкуренции (внутриотраслевая/межотраслевая, товарно-видовая/товарно-родовая, ценовая/неценовая, марочная/немарочная);
 - тип рынка по характеру конкуренции (чистая конкуренция, монополистическая, олигополистическая, чистая монополия) (табл. 4.15), по своей природе и его текущее состояние.
 - выбранную компанией конкурентную стратегию (лидера... нишера);
 - рыночное позиционирование и стратегию бренда;
 - этапы жизненного цикла:
 - рынка (кристаллизация, фрагментация, консолидация и т. п.);
 - товара (выведение, рост, зрелость, упадок);
 - жизненного цикла бренда;
 - правовое регулирование, влияющее на формирование цены:
 - налогообложение;
 - таможенные сборы и пошлины;
 - законодательные ограничения цены.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТОВАРОВ

Этот анализ проводится для сравнения товара компании с товарами наиболее опасных конкурентов. Для проведения данного анализа удобно пользоваться табл. 4.16.

В ходе такого анализа выявляются слабые (*W*), сильные (*S*) и нейтральные (*N*) характеристики товара, создается основа для формирования опорной цены посредством использования параметрического метода ценообразования:

Таблица 4.15. Особенности ценообразования на разных типах рынков

Критерий	Типы рынков				Чистая монополия (Монополия)	Монополизированное
	Чистая конкуренция	Монопольная конкуренция	Олигополия (олигополия)	Монополизированное		
Характер ценообразования	Свободное, конкурентное	Конкурентное с приоритетом монополизма в пределах рынка дифференцированного фирменного продукта	Монопольная конкуренция	Монополизированное, но обусловленное взаимозависимостью некоторых конкурентов	Чистая монополия (Монополия)	Монополизированное
Особенность продукта	Однородный, часто стандартизированный	Дифференцированный, но входит в группу заменителей	Дифференцированный	Может быть однородным, стандартным, взаимным и дифференцированным	Уникальный, нет близких заменителей	Уникальный, нет близких заменителей
Количество предприятий — агентов рынка	Очень большое	Много	Много	Немного	Одно предприятие	Одно предприятие
Контроль рыночной цены предприятием	Не контролируется, предприятие соглашается с рыночной ценой	Контролируется децентрализованно	Контролируется, но с учетом реакции конкурентов, возможен сговор	Контролируется, но с учетом реакции конкурентов, возможен сговор	Контролируется монополистом (монополистом)	Контролируется монополистом (монополистом)
Целевая конкуренция	Отсутствует	Имеет значительную роль	Имеет значительную роль	Типичная	—	—
Барьеры входа и выхода в отрасли	Отсутствуют	Относительно легко преодолимые	Относительно легко преодолимые	С затруднениями или тяжело преодолимые	Блокированные	Блокированные

Таблица 4.16. Сравнительный технико-экономический анализ товара

№ п/п	Характеристики товара	Товары/марки-конкуренты				W (слабая)	N (пять-пять)	S (сильная)
		Компания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3			
1								
2								
3								
...								
...								
20								

$$C_{оп} = C_{кон} \cdot \frac{K^Ф}{K^{кон}}$$

где $C_{оп}$ — опорная цена на товар; $C_{кон}$ — цена товара наиболее опасного в рамках данного целевого рынка конкурента; $K^Ф$ — интегральный показатель качества товара компании; $K^{кон}$ — интегральный показатель качества товара наиболее опасного конкурента.

3. Разработка маркетинговой ценовой стратегии

Маркетинговая ценовая стратегия — ценовая концепция поведения компании на рынке, предполагающая определенный план ее реализации.

В маркетинге ценовые стратегии классифицируют относительно ценового уровня, единых или переменных цен, товарного ассортимента (рис. 4.34).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНОВОГО УРОВНЯ

Осуществляется с учетом зон стратегий ценового уровня (рис. 4.35).

ВЫБОР ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ

Для существующих товаров в критерии "цена-качество" (табл. 4.17).



Рис. 4.34. Классификация ценовых стратегий

Таблица 4.17. Маркетинговые стратегии компаний в критерии "цена-качество" товара

Качество товара	Высокое	Принцип премиальных наценок	Глубокое проникновение на рынок	Стратегия высокой потребительской стоимости (максимизация рыночной доли)
	Среднее	Стратегия завышения цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия добропорядочности
	Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия позказного блеска	Стратегия низкой потребительской стоимости
		Высокая	Средняя	Низкая
Цена товара				

- ценовые стратегии, использующиеся средними и малыми компаниями
- стратегия, типичная для средних и малых компаний
- ценовые стратегии, использующиеся большими компаниями
- стратегия, типичная для больших компаний

Для новых товаров. В случае, если на рынок выводится новый товар, компания может выбрать одну из двух стратегий:

— стратегию "снятия сливок", которая предполагает установление максимально высоких цен с целью проведения быстрой капитализации компании за счет получения за короткое время максимально возможной прибыли. Используют в основном малые компании, которым угрожают потенциальные конкуренты из числа крупных компаний;

— стратегию *глубокого проникновения* на рынок, при выборе которой компании устанавливают максимально низкие цены для значительного расширения сбытовой базы, входные барьеры для потенциальных конкурентов.

Ценовые стратегии на услуги

При установлении цен на услуги могут использоваться дополнительные стратегии, предложенные Барри и Ядаббом. Исходя из предположения, что важным фактором, влияющим на покупку товара, является оценка потребителем его ценности, и поэтому цена является также средством коммуникации с клиентом, Барри и Ядабб предложили три схемы ценовых стратегий, представленные в табл. 4.18.

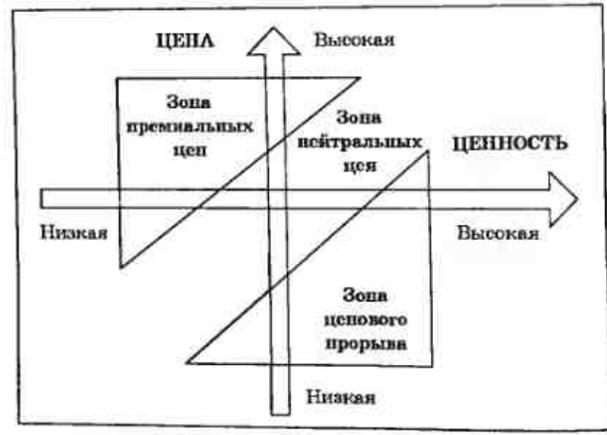


Рис. 4.35. Зоны стратегий ценового уровня

Таблица 4.16. Цеповые стратегии Барри и Ядабба

Цеповая стратегия	Предоставление покупателю ценности	Конкретные меры
Установление цены, ориентированной на удовлетворение клиента	Снижение чувства обеспокоенности клиента	Гарантии услуги. Удобство и выгодность цены. Твердые тарифы
Установление партнерских цен	Установление выгодных для клиента долгосрочных контактов с компанией	Долгосрочный контракт. Предоставление пакета услуг
Установление цены на основании повышения эффективности	Достижение снижения издержек при производстве товаров и предоставлении услуг, взаимное с клиентом использование его результатов	Лидерство в минимизации издержек

ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

На данном этапе компании необходимо выбрать базовый метод ценообразования, который может принадлежать к одной из трех групп: методы, ориентированные на издержки, на спрос и на конкурентов (рис. 4.36).

Методы, ориентированные на издержки:

- **"Средние издержки плюс прибыль"**. Метод предполагает установление базовой цены, при которой высчитываются средние издержки и к их величине добавляется заданная величина прибыли. Часто применяется, например, в торговле.

Одним из вариантов реализации данного метода является *агрегатный* метод ценообразования, когда окончательная цена формируется как сумма стоимостей компонентов плюс заданная прибыль.

- **На основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли**. В ходе использования данного метода компания решает вопросы объема прибыли, которую она должна получить, исходя из своих финансовых планов, величины требований на продукцию в процессе моделирования, в результате чего получает необходимое значение цены (рис. 4.37). Данный метод зачастую используют американские автомобилестроительные компании.

Методы, ориентированные на спрос:

- **На основании ощущаемой ценности товара**. В данном случае цена определяется ощущаемой потребителем ценностью това-



Рис. 4.36. Методы ценообразования

ра. Как правило, это товары, которые имеют большую личную, социальную или эмоциональную значимость для потребителей, например, духи, медицинские услуги. Цена товара в данном случае определяется не его характеристиками, а субъективной ценностью для потребителя.

- **Параметрические методы**. Используются, когда товары удовлетворяют схожие потребности, но имеют разные уровни функциональной реализации. Суть данного подхода заключается в том, что устанавливается зависимость между издержками производства и параметрами продукции, которые формируют его утилитарную ценность для потребителя. Часто используются для установления цен на новую продукцию, когда есть только техническое задание на проектирование.



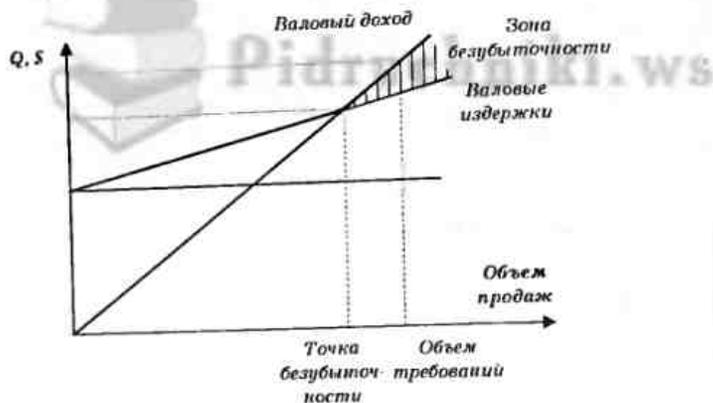


Рис. 4.37. График установления цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли

Виды параметрических методов:

— *Метод сравнительной экономической ценности.* Предполагает сравнительный анализ технического уровня товаров и корректировки цены базового варианта на коэффициент технического исполнения нового товара.

— *Метод индифферентной цены.* Предполагает определение индифферентной цены, т. е. такой, при которой в контексте соотношения "цена-качество" потребителю все равно какой товар выбирать. Исходя из выбранной стратегии, выбирается цена выше или ниже индифферентной.

• *Метод "лестницы цен".* В ходе маркетингового исследования определяется, сколько при каждом ценовом уровне будет куплено товара и выбирается та цена, которая максимизирует прибыль. Используется в случае эластичности рыночного спроса.

• *Метод совместного анализа.* Исследуется латентная полезность атрибутов (свойств) товара для потребителя и на этой основе производится моделирование цены.

• *Эксперимент.* Ставится эксперимент в рыночных (пробный маркетинг) или лабораторных условиях, в ходе которого определяется приемлемая цена.

• *Метод "кидания стрел".* В ходе мозгового штурма менеджерами фирмы выбирается ценовое предложение того менеджера, аргументы которого оказались наиболее убедительными.

Методы, ориентированные на конкурентов:

• *На основе текущего уровня цен.* В этом случае цена устанавливается на уровне цен конкурентов или исходит из среднего уровня цен на отраслевом рынке. Метод используется в условиях чистой конкуренции или недифференцированной олигополии.

Цена может быть установлена на уровне цен конкурентов (стратегия следования за лидером), немного ниже конкурентов (стратегия ценового лидерства) или немного выше конкурентов (стратегия превосходящих цен).

• *На основании торгов.* Цена — результат торгов между конкурентами, желающими купить товар или получить право на поставку товаров. Бывают следующие виды торгов:

- открытые (биржа, аукцион);
- закрытые (тендеры).

В случае продажи стандартизированных товаров используют биржевые торги. Если речь идет о продаже редкостных, как правило, эксклюзивных товаров, используется метод аукционных торгов, например, аукционы "Кристи".

Если речь идет о праве поставок, то в этом случае организуются тендерные торги (метод "запечатанного конверта"). Правила: организация объявляет конкурс на право поставок, как правило, однородной продукции, устанавливает требования к товару и условиям поставок. Устанавливается срок конкурса. Независимые компании в запечатанных конвертах присылают свои условия. В назначенный день в присутствии потенциальных поставщиков производится вскрытие конвертов. Выигрывает тот участник, который обеспечивает наилучшую цену и условия.

• *Метод линейки цен.* Для противодействия конкурентам зачастую важно выдержать ценовой паритет как по каждой позиции, так и в рамках ассортимента в целом. В этом случае может использоваться метод линии цен (*price line*), когда цены на товары одного вида независимо от их себестоимости (цены поставки) располагаются "в ряд" по шкале, деления которой напрямую связаны как с психологией восприятия градации цен, так и с показателем рентабельности продаж.

Установление цен на дополнительные продукты и услуги

Формируется список и устанавливаются цены на дополнительные товары и услуги:

— пред- и послепродажные услуги (консультирование, замер, монтаж, модернизации и т. п.).

- дополняющие товары, например, аудиотехнику в автомобиле;
- обязательные принадлежности, например, фотопленку, карты памяти для фотоаппаратов;
- побочные товары, когда порой цель — продать, чтобы меньше платить за утилизацию или использовать отходы основного производства для получения дополнительного дохода.

Выработка ценовой политики по отношению к базисным условиям поставок

Прорабатываются вопросы разграничения ответственности в ходе организации поставок в соответствии с условиями Инкотермс-2000.

Установление цены в рамках товарного ассортимента

При формировании окончательной цены на товар важно правильно разместить товар в рамках товарного ассортимента. Например, формирование “ценового зонтика” предполагает, что компания формирует ценовую политику таким образом, чтобы покрыть весь ценовой диапазон от наиболее дешевых до наиболее дорогих товаров с целью недопущения создания плацдармов, с которых конкуренты могли бы начать атаку на позиции компании-лидера.

В случае, если компания предлагает широкий ассортимент связанных товаров (продуктов, услуг), может использоваться **пакетный метод ценообразования**. В этом случае используются **связанные цены** — назначение цен на ряд отдельных товаров в виде единого пакета цен.

В рамках товарного ассортимента зачастую возникает ситуация, когда разные товары приносят разную прибыль, а иногда являются убыточными. В такой ситуации используется **стратегия ценового выравнивания**, когда прибыль от успешно реализуемых (якорных) товаров покрывает недостаток рентабельности по другим товарным позициям.

Установление цен в каналах дистрибуции

Производится анализ существующих каналов дистрибуции, их характеристик, организации логистики, исчислив средней прибыльности на каждом из уровней каналов, особенности налогообложения, и, исходя из цены, установленной для конечного потребителя, выбираются дистрибуторы и требуемые уровни цен для них.

Цены могут быть оговорены договором, а могут иметь рекомендательный характер. В некоторых странах такая практика запрещена законом.

Выработка ценовой политики по географическому признаку

Устанавливаются окончательные цены с учетом особенностей географических рынков, в частности: логистических издержек, платежеспособности клиентов, специфики местной конъюнктуры, социокультурных особенностей и т. п.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Используются два основных ценовых инструмента: скидки и зачеты.

1. Скидки, которые могут быть одноразовыми и накопительными; адресными и с правом передачи права использования другому лицу (по сути, функциональная скидка за привлечение новых клиентов); явными и скрытыми (в виде услуг).

По субъекту стимулирования скидки подразделяются на **скидки для покупателей** и **скидки торговому посреднику**.

По сути скидки бывают:

- **количественные** (за объемы);
- **за форму оплаты** (наличный/безналичный расчет);
- **за сроки оплаты или предоплату**;
- **скидки — “сконто”**: “5/10, нетто 30”, т. е. за оплату в течение 10 дней скидка составляет 5 %, полный срок оплаты — 10 дней;
- **для постоянных покупателей** (эффект Парето, рис. 4.38);
- **функциональные** (за услуги хранения, скрытую рекламу, привлечение новых клиентов и т. д.);
- **сезонные** (на продукцию, имеющую сезонный спрос, модные товары);
- **за лояльность** (привлечение новых клиентов обходится в 5 раз дороже, чем удержание существующих);

Количественные скидки подразделяются на:

- **кумулятивные** (скидка растет по мере увеличения количества покупок);
- **некумулятивные** (скидки на разовую покупку большого объема товара).

В процессе установления скидок компании, имеющие широкий ассортимент, торговые предприятия могут прибегать к политике **“падающего лидера”**, предполагающей, что существенно сниженная цена на ключевой с точки зрения потребителя товар

приведет к покупке других товаров по неизменной цене. Например, резкое снижение цен на шампунь не только привлечет новых покупателей, но и приведет к повышению покупок дополняющих товаров (кондиционеров, бальзамов и т. п.).

2. **Зачеты** — учет цены сданного товара взамен нового. Предназначены для стимулирования покупки новых товаров. Один из примеров — система "trade in" при покупке мобильных телефонов.

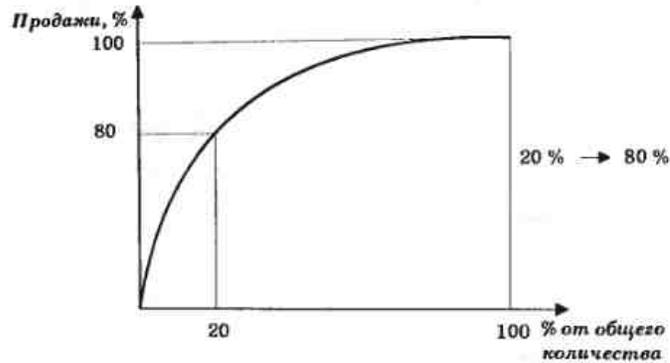


Рис. 4.38. Закон (эффект) Парето

4. Разработка тактических вопросов ценовой политики

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО "СТРАХОВАНИЮ ЦЕНЫ"

Необходимость "страхования цены" обусловлена временным разрывом между моментом подготовки договора и моментом оплаты (рис. 4.39).

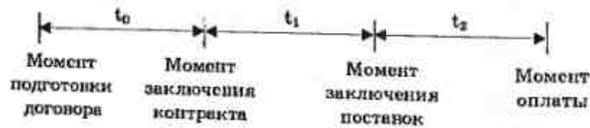


Рис. 4.39. Временные промежутки между моментом подготовки договора и моментом оплаты

Страхование цены может производиться от изменения затрат и от изменения рыночных цен. Для определения цены в этом случае можно использовать такую формулу:

$$Ц_1 = Ц_0 \cdot K,$$

где $K = \alpha \frac{З}{З_0} + \beta \frac{И}{И_0} + \gamma$, а $\alpha + \beta + \gamma = 1$ — весовой коэффициент;

$Ц_1$ — цена на момент оплаты;

$Ц_0$ — базовая цена;

K — поправочный коэффициент;

$З, З_0$ — зарплата;

$И, И_0$ — издержки.

Методы "страхования цены":

- "Скользящие цены". Механизм договорного права, предполагающий оплату согласно контракту по текущей на момент получения (поставки) товара цене. Используется в случае, когда курс национальной валюты является неустойчивым.

- *Биржевое страхование*. Используется биржевой механизм, например, хеджирование.

- *Факторинг*. Механизм, предполагающий уступку (продажу) продавцом прав по долгам покупателя товара факторинговой компании за определенный процент. Сам же продавец получает от факторинговой компании сумму долгов за минусом ее процента.

- *Страхование финансовых рисков в страховых компаниях*. В страховой компании страхуются коммерческие риски при заключении сделки.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЦЕНЫ

Используются психологические нюансы восприятия потребителем. В частности, наиболее часто в практике маркетинга применяются такие приемы:

- искусственное повышение цены для повышения ценностной значимости товара (например, водка "Smirnoff");

- использование ценовой психологической сетки, в частности, правила неокругленных цифр (например, 99,99);

- использование практики распродаж, предполагающей периодическое снижение цен.

В отечественной практике, порой предполагающей использование сомнительных методов в силу несовершенства законодательной базы, можно выделить такие приемы:

- создание искусственного дефицита (товар придерживается для создания ажиотажа среди покупателей и т. п.);

- распространение информации о возможном прекращении продажи товара (снятие с производства, запрет на поставки и т. п.);



- распространение информации о возможном резком изменении курсов валют и т. п.;
- резкое повышение цен, после чего они снижаются до прежнего уровня, но при этом продавец в рекламе объявляет о "снижении цен";
- временное введение производителями цен, которые значительно выше, чем у их дилеров и т. п.

4.3. Маркетинговая стратегия распределения товаров на рынке

Распределение товаров на рынке включает в себя две составляющих:

- передачу права собственности от продавца к покупателю;
- *товародвижение* — физическое распространение товара.

Такое разделение позволяет разделить передачу прав собственности (и, как следствие, является возможностью, например, выведения товара в другое правовое поле) и организацию доставки товара.

Распределение товара

Канал распределения — это совокупность физических и юридических лиц, занимающихся непосредственно передачей права собственности от одного лица к другому или помогающих этому процессу.

Функции канала распределения:

- установление контактов с потребителями и поддержание их;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- организация товародвижения;
- разработка и реализация программ по поддержанию лояльности клиентов;
- исследовательская работа по сбору маркетинговой информации;
- доработка товара, исходя из потребностей конкретного покупателя;

— финансирование (в том числе лизинг, отсрочка платежей, платежи по частям);

- принятие на себя риска.

Задачи канала распределения:

- снизить количество необходимых контактов для сбыта продукции;
- уменьшить издержки в ходе сбыта продукции;
- максимизировать ощущаемую потребителем полноту от товара.

Каналы распределения характеризуются следующими понятиями:

- уровень канала;
- глубина канала;
- ширина канала.

Уровень канала дистрибуции определяется количеством типов посредников, участвующих в распределении товара от производителя к потребителю.

Уровни каналов распределения потребительских и промышленных товаров приведены на рис. 4.10 и 4.11. Канал нулевого уровня также называют *прямым маркетинговым каналом*.



Рис. 4.10. Уровни каналов распределения потребительских товаров

Приведенные выше каналы характеризуются направленно-стью движения товаров от производителя к потребителю. Однако существуют каналы "обратного хода" — от потребителя к произ-

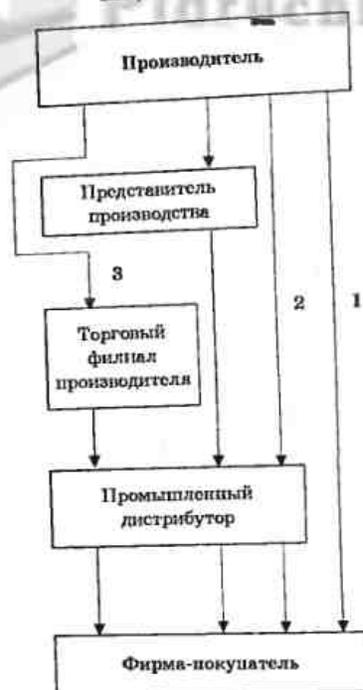


Рис. 4.41. Уровни каналов распределения промышленных товаров

водителю, которые имеют место в случаях повторного использования товаров или тары, утилизации или переработки товара, его упаковки, модификации имеющихся моделей продукции и т. п.

Глубина канала дистрибуции — количество посредников, непосредственно участвующих в распределении товара от продавца к покупателю.

Например, на уровне крупнооптовой дистрибуции может присутствовать несколько дистрибуторов: эксклюзивный, региональный и национальный.

Глубина канала дистрибуции играет существенную роль в обеспечении конкурентоспособности товара, т. к. производитель огра-

ничен минимальным уровнем рентабельности, а потребитель — максимальной ценой, которую он может оплатить на фоне товаро-конкуренции (рис. 4.42). Как показывает анализ формирования конечной цены, за которую покупает товар конечный потребитель на потребительском рынке, значительная доля приходится именно на посредников. В этой связи, а также ввиду потери потенциальной прибыли в каналах дистрибуции сегодня активно распространяется электронная коммерция (*E-commerce*) и *M-бизнес* (с использованием мобильных телефонов или карманных компьютеров).



Рис. 4.42. Схема формирования конечной цены в зависимости от глубины каналов дистрибуции

Ширина канала дистрибуции — количество посредников на определенном уровне. Данная характеристика показывает степень охвата рынка посредниками, предлагающими товар фирмы.

Мониторинг данного показателя особенно важен в тех случаях, когда потребитель при покупке товара использует проблемно-ограниченную модель принятия решения.

Привлечение производителем оптовых посредников целесообразно, если:

- рынок состоит из достаточно большого количества потребителей;
- имеет место большая географическая рассредоточенность потребителей;
- осуществляются частые заказы малыми партиями;
- маржа (разница между ценой покупки и продажи) невелика, следовательно, экономически нецелесообразно создавать собственную сеть;
- есть трудности с выходом и закреплением на рынке (в международной практике, например, — законодательные ограничения);
- можно сэкономить на логистике;
- есть трудности организационного плана (нет знаний, технологий, кадров и т. д.);
- нет достаточного финансирования.

Маркетинговые сбытовые системы

Для обеспечения конкурентоспособности своих товаров предприятие должно иметь возможность управлять ценами и качеством обслуживания клиентов. Для этого формируют маркетинговые сбытовые системы.

С точки зрения взаимодействия в цепи "производитель — потребитель" выделяют:

1. **Традиционные маркетинговые системы.** Все посредники независимы, нет контроля со стороны производителя. Исторически существовала в условиях, когда спрос превышал предложение.

2. **Вертикальные маркетинговые системы.** Все посредники организованы в систему отношений; производитель может отслеживать условия распределения товара на рынке на всех стадиях. Виды вертикальных маркетинговых систем представлены на рис. 4.43. *Корпоративная* — в условиях, когда это экономически целесообразно, компания организует собственную сбытовую сеть. *Договорная* — все независимые посредники находятся в системе договорных взаимоотношений. *Управляемая* — на рынке находится крупный участник, который диктует всем остальным "правила игры". Пример — алмазный бизнес.

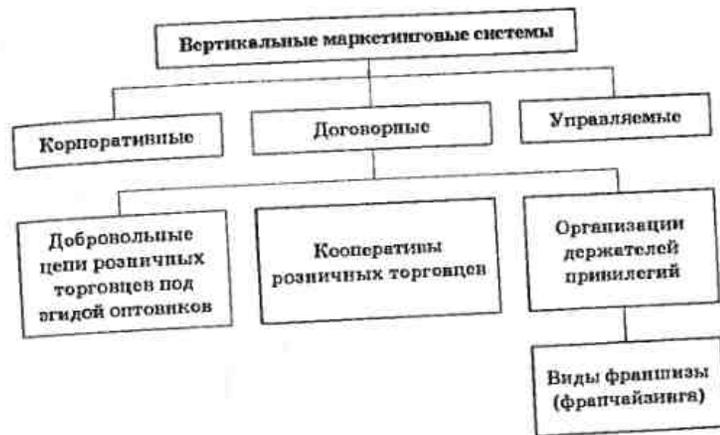


Рис. 4.43. Виды вертикальных маркетинговых систем

3. **Горизонтальные** — сотрудничество между компаниями осуществляется на временной или постоянной основе и предполагает создание совместных предприятий на различных уровнях продвижения. Одним из примеров может служить ситуация, когда автодилеры организуют предоставление услуг по кредитованию прямо в автосалонах;

4. **Многоканальные** — сбыт товаров осуществляется с использованием собственных и привлеченных каналов дистрибуции.

Особый случай вертикальных маркетинговых систем на потребительском рынке — использование *сетевых (мультилинейного) маркетинга*. Позволяет осуществлять личный контакт с потребителем, существенно снизить сбытовые издержки, стимулировать сбыт. Однако в большинстве стран использование этого вида маркетинга связано с проблемами правового характера.

Типы сбыта

Каналы сбыта могут быть *прямыми* и *непрямыми*. Использование не прямых каналов сбыта предусматривает один из трех типов сбыта:

1. **Интенсивный сбыт.** Компания для сбыта своей продукции привлекает максимальное количество торговых посредников. Этот тип сбыта наиболее подходит для товаров повседневного спроса, сырья, нетрудоемких услуг и т. п.

2. **Селективный сбыт.** Предприятие для сбыта использует только отобранных за определенными критериями торговых посредников. Такой тип сбыта наиболее подходит для товаров предвараительного выбора.

3. **Эксклюзивный сбыт.** Это крайний случай селективного сбыта. Только один торговец получает право продавать брендовую продукцию на определенной территории. Наиболее подходит для товаров особого спроса.

Виды торговых посредников

Посредники на промышленном рынке

На промышленном рынке в качестве посредников выступают дистрибьюторы, дилеры и джоберы¹.

Дистрибьютор — торговец по договору, заключенному с фирмой-производителем на право продажи продукции на определенной территории и в обусловленный срок.

Дилер — физическое или юридическое лицо, которое осуществляет деятельность за свой счет и от своего имени.

Джобер — дилер, который работает по отдельным временным соглашениям, как правило, связанным со сбытом отдельных партий товара.

Сбыт товаров можно представить в виде схемы (рис. 4.44).

Виды дилерства:

- *исключительное* — только определенная фирма занимается распространением продукции фирмы-производителя;
- *исключительное на определенной территории* — то же, но на определенной территории;
- *соглашение о принудительном ассортименте* — когда покупатель принуждают покупать в ассортименте.

Особый вариант распределения — деятельность на условиях франшизы.

¹ От английских слов *to distribute* — распределять, *to deal* — раздавать, *job* — работа.

Франшиза (франчайзинг) — право, предоставляемое предприятию (франчайзи) на работу на рынке под именем франчайзера.

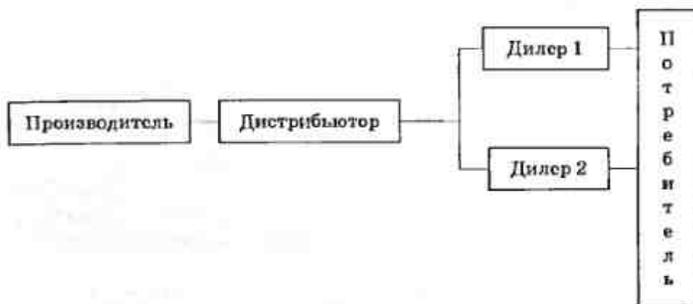


Рис. 4.44. Схема сбыта товара на промышленном рынке

Виды франшизы: производителя, торговца, услуги, промышленная франшиза.

Преимущества работы на условиях франшизы: доступ к "ноу-хау", технические и экономические консультации, оригинальный, проверенный в рыночных условиях ассортимент. Процент успеха — 75—80%. В обычных условиях процент неудач фирм на рынке достигает порядка 80% в течение 3—5 лет.

Виды оптовых посредников

I. Посредники от предприятия

1. **Торговые представители.** Как правило, они непосредственно не занимаются продажами, а исследуют рынок, заключают контракты на поставку, организуют сбытовую сеть.
2. **Агенты предприятия.** Действуют от имени и за счет предприятия.

II. Независимые посредники

1. **Брокеры (маклеры)** — сводят продавца с покупателем.
2. **Агенты специализированных агентств** — представляют интересы более одного предприятия от имени предприятия, без права собственности.
3. **Комиссионеры** — действуют от своего имени, но по поручению третьего лица, за счет клиента. Особый вид комиссионеров — **консигнаторы** (с передачей товара, но без передачи права собственности, торгуют со склада консигнатора).

4. *Закупочные центры.* Действуют в интересах группы независимых компаний.

III. *Оптовики-купцы.* Это дилеры, дистрибуторы, джеберы. Действуют за свой счет, от своего имени, с правом собственности.

Посредники на потребительском рынке

Классификация розничных торговцев по показателям объема услуг, оказываемых потребителям, представлена на рис. 4.45.

Классификация предприятий розничной торговли:

Convenience — небольшой розничный магазин “у дома”, на АЗС и тому подобное. Главное отличие — небольшая площадь (до 400 м²), близость к покупателю, небольшой, но отработанный ассортимент.

Cash&carry — магазин по типу “оплата наличностью плюс самовывоз”. В классическом варианте это оптовый или мелкооптовый состав-магазин большой площади, ориентированный на оптовых и мелкооптовых покупателей, которые покупают товары для последующей перепродажи.

Классический супермаркет — магазин самообслуживания с единственным расчетным центром и торговой площадью 600—1800 м². Торговля преимущественно продовольственными товарами, непродовольственная группа товаров представлено слабо.

Дискаунтер (экономический супермаркет) — магазин самообслуживания с единственным расчетным центром, который реализует товары повседневного спроса. В основном скромное оформление магазина, ограниченный ассортимент (как правило, не превышает 1500—2000 наименований). Средняя торговая площадь 250—400 м².

Гипермаркет — магазин самообслуживания с единственным расчетным центром с большой торговой площадью (не менее 2,5 тыс. м²). Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров приблизительно 6 : 40.

Управление сбытом на предприятии

Управление сбытом предполагает комплекс мероприятий по организации, планированию и стимулированию сбыта товаров предприятия.

Сокращение числа услуг		Рост числа услуг			
		Свободный отбор товаров	Ограниченное обслуживание	Полное обслуживание	
Э	Самое обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Минимальное число услуг. • Низкие цены. • Торговля товарами постоянного и повседневного спроса 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченное число оказываемых услуг. • Приладекательные цены. • Торговля товарами постоянного и повседневного спроса 	<ul style="list-style-type: none"> • Небольшое разнообразие услуг. • Торговля товарами предварительного выбора 	<ul style="list-style-type: none"> • Большое разнообразие услуг. • Торговля модными товарами. • Торговля товарами особого спроса
Г	<ul style="list-style-type: none"> • Супер- и гипермаркеты. • Розничные магазины-склады. • Бакалейно-гастрономические магазины. • Магазины сниженных цен. • Предприятия посылторга. • Торговые автоматы 	<ul style="list-style-type: none"> • Магазины сниженных цен. • Галантерейные магазины. • Предприятия посылторга 	<ul style="list-style-type: none"> • Универмаги. • Интернет-торговля. • Магазины-депозалы. • Торговля по каталогам. • Продажи по телефону • Галантерейные магазины. • Торговля вразнос (в т. ч. на дому) 	<ul style="list-style-type: none"> • Специализированные магазины. • Бутинг. • Универмаги 	

Рис. 4.45. Классификация розничных торговцев по показателям объема услуг, оказываемых потребителям

Этапы организации эффективного сбыта

Для организации эффективного сбыта компания должна проработать этапы, приведенные на рис. 4.46.



Рис. 4.46. Этапы организации эффективного сбыта

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНИВАНИЯ И ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ ТОВАРА

Процедура оценивания альтернативных каналов дистрибуции товара предполагает прохождение нескольких этапов.

1-й этап. Определение потребностей, связанных с требованиями потребителей:

- к типу торговой организации;
- ее размещению;
- глубине и ширине ассортимента;
- уровню сервиса.

2-й этап. Определение потенциальных посредников. Оценивание всех типов посредников, включая прямые продажи.

3-й этап. Анализ издержек:

- организация системы дистрибуции;
- издержки на поддержание участников канала;
- вопросы кредитования;
- налоги, таможенные сборы и пошлины, другие платежи и издержки, связанные с движением товара по каналу.

4-й этап. Выбор каналов дистрибуции:

- условия и скорость прохождения платежей;
- издержки на поддержание их функционирования;
- мера соответствия "идеальному" каналу дистрибуции;
- определение потенциальных дополнительных возможностей и проблем.

5-й этап. Организационные вопросы создания и организации каналов работы канала дистрибуции:

- договора, организация поставок, растамаживание и т. п.

6-й этап. Ревизия каналов дистрибуции.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

В процессе работы менеджера по сбыту возникают такие проблемы управления сбытом:

— *товарная разобщенность*: в компаниях с высоким уровнем диверсификации менеджеры не всегда хорошо представляют общую стратегию и проблемы сбыта всего товарного ассортимента компании;

— *географическая разобщенность*: значительный географический разброс рынков приводит к проблеме коммуникации и мотивации сбытового персонала;

— *повторяющиеся заказы*: персонал теряет энтузиазм и мотивацию в условиях, когда без приложения усилий заказы приходят на фирму;

— *личные качества и навыки продавцов*: продавцы должны не только обладать необходимыми личными качествами, в частности, коммуникативными, но постоянно овладевать новыми, не успешными стать стандартными, техниками продаж;

— *планирование времени*: планирование рабочего времени продавца (собственно общение с клиентом, поездки, административные процедуры);

— *чрезмерное упрощение видения поставленных задач*: менеджеры по сбыту концентрируются на административных зада-



чах, теряя связь с проблемами товара и потребностями клиента, стратегическими задачами предприятия¹.

Процесс управления сбытом продукции на предприятии представлен на рис. 4.47.



Рис. 4.47. Процесс управления сбытом на предприятии

¹ Одним из способов решения, используемых в некоторых отечественных компаниях, является личное участие топ-менеджеров в проведении промоакций в качестве промоутеров.

Продажи

Процесс продажи товара предполагает прохождение следующих этапов:

- 1) подготовка к контакту с клиентом;
- 2) установление контакта;
- 3) выявление потребностей и проблем клиентов из целевой аудитории;
- 4) презентация и демонстрация товара;
- 5) преодоление разногласий и устранение возражений со стороны покупателя;
- 6) заключение сделки;
- 7) послепродажный контакт и поддержка.

В процессе общения с потенциальным покупателем продавец должен отслеживать *сигналы готовности к покупке*, которые могут быть:

- *вербальными*: определенные слова, которые произносит осознанно или неосознанно покупатель, например, "мне эта модель, в целом, нравится";
- *невербальными*: мимика лица, жестикуляция, замедление частоты мигания век и т. п.

МЕТОДЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК

В процессе сбыта товаров могут использоваться методы заключения сделок, представленные в табл. 4.19.

Определяющими при заключении сделок являются отношения продавца и покупателя (табл. 4.20), а также цели, преследуемые продавцом (табл. 4.21).

Таблица 4.19. Методы заключения сделок¹

Классификационный признак	Методы	Сущность
Использование посредников	С использованием посредников. Без использования посредников	Используются посредники (биржа, аукцион, агенты и т. п.). Сделка заключается между участниками
Наличие непосредственного контакта	Личные. Дистанционные	Предполагают личный контакт. Используются средства телекоммуникаций

¹ Приводятся только легальные методы.



Классификационный признак	Методы	Сущность
Используемое средство платежа	Вартерные. Финансовые	Обмен товарами. Оплата производится деньгами
Форма оплаты	С предоплатой. С оплатой по факту поставки. Оплата с отсрочкой платежа	Оплата производится до факта поставки товара. Оплата производится по факту поставки товара. Оплата производится с отсрочкой платежа или его части
По степени формализации	Устные. Письменные	Договор о сделке не подписывается. Заключается письменный договор о сделке
Способ поиска клиентов	Активный. Пассивный	Сбытовой персонал занимается активным поиском клиентов. Сделки заключаются с теми клиентами, которые сами нашли фирму
Способ проведения переговоров	Агрессивный. Партнерский. Рефлексивный	Используются методы активного влияния на клиента. В процессе диалога учитывается позиция клиента, используется аргументация. Продавец реагирует на активную позицию клиента
Способ завершения покупки	Прямо спросить у клиента. Подытожить разговор. Готовность идти на уступку. Договоренность о дальнейших действиях	Прямо спрашивается у клиента, желает ли он оформить сейчас заказ. Продавец подытоживает разговор, а затем предлагает оформить заказ (сделку). Продавец идет на уступку, развеив последние сомнения клиента. Подписывается соглашение о дальнейших действиях в случае, если попытка немедленного подписания договора может вызвать крайне негативную реакцию клиента

"Знакомство"	"Помолвка"	"Брак"	"Медовый месяц"
Высоко подозрительные	Средне подозрительные	Подозрительные/разные варианты доверия	Доверительные
Доброжелательные	Повышение ценности	Невеселые	Спокойные и миролюбивые
Более низкий статус	Повышающий статус	Разные варианты статуса	Разный/более высокий статус
Рискованные	Уменьшение риска	Лучше дьявол, которого ты знаешь	Спокойные и уверенные
Минимальная мощность	Увеличивающаяся мощностность продавца	Разный баланс мощностей	Значительная важность продавца
Отсутствие зависимости	Легкая зависимость	Взаимная зависимость	Высокая зависимость
Чувствительный к поведению продавца покупатель	Чувствительный к исполнению заказа покупатель	Нет лучшего продавца	Продавец может что-то сделать не так
Продавец не рассматривается как деловой партнер	Незначительный продавец	Партнер	Партнер
Может быть лучше, чем действительный продавец	Исполняет ли продавец обещания	Основному продавцу дают понять, что есть еще компании, предоставляющие услуги в этой же области	Никаких сомнений. Этот продавец — лучший

Таблица 4.21. Цели продавца на разных этапах отношения с покупателем

Цели	"Знакомство"	"Помолвка"	"Брак"	"Медовый месяц"
Объемы продаж	Получить первый заказ, ограниченный ассортимент продукции	Добиться повторного заказа, удовлетворить потребности, расширяя ассорти-	Получить заказ на оставшуюся часть ассортимента; увеличивая объемы про-	Поддерживать продажу разнообразного ассортимента продукции, предлагая по-

Цели	"Знакомство"	"Помолвка"	"Брак"	"Медовый месяц"
		мент, увеличить объемы продаж	даж, получить повторные заказы	ные продукты. Поддерживать объемы продаж
Доля	Ахиллсова пята конкурента	До 40 % и достижение преимуществ	Между 40 и 100 %	Основная доля поставок
Контактная база	Ограниченная контактная база, этап построения доверия	Расширение комплекса взаимосвязи с разными отделами организации-клиента	Развитая сеть контактов	Предотвращение недобросовестности, скуки
Взаимодействие на безличностном уровне	Формирование знания у клиента о предлагаемом продукте, укрепление уверенности покупателя в правильности выбора поставщика	Активное стимулирование клиента в процессе принятия решения о необходимости повторных заказов, расширение информированности клиента о спектре товаров, новых услугах	Общая маркетинговая деятельность, лояльность, лояльность, что способствует упрощению деловых взаимоотношений	Упрочнение лояльности, применение инновационного подхода
Продажа	Уверенность в поставщике, профессиональный подход	Предоставление широкого спектра продуктов для реализации	Сотрудничество, решение текущих проблем, также предоставление дополнительных услуг	Идеи, перспективы, наиболее яркие моменты
Переговорный процесс	Ограниченный переговорный процесс	Минимальные уступки	Компенсация минимальных уступок, предоставление на ранних этапах	Предоставление исключительных прав

Цели	"Знакомство"	"Помолвка"	"Брак"	"Медовый месяц"
Услуги поддержки	Ограниченные	Расширение дополнительных льгот (обычно бесплатных)	Возможны платные услуги	Услуги высшего ранга за минимальную плату

ПРОДАВЦЫ

Обязанности, задачи и функции продавцов

Главная задача продавца — продажа товара, повышение объемов сбыта. Для выполнения данной задачи продавцу необходимо осуществлять следующие функции:

- организация собственной работы;
- управление отношениями с покупателями;
- презентация товара;
- оказание услуг;
- поиск потенциальных клиентов;
- введение клиентской базы данных;
- рассмотрение жалоб;
- осуществление информационной обратной связи с клиентами.

Типы продавцов

• **Приемщик заказов.** Как правило, работает с клиентами, которые уже приняли решение о покупке. Может работать как на территории клиента, так и на своей.

• **Торговый консультант.** Основной вид его деятельности — консультирование клиента относительно функциональных и потребительских качеств товара. Как правило, работает на своей территории, в демонстрационном зале. В поиске клиентов не участвует.

• **Торговый представитель.** Работает на территории клиента. Как правило, имеет устоявшуюся сеть клиентов. От него требуется хорошее владение навыками продаж, знание территории и мерчандайзинга, а также конкурентов.

• **Презентатор.** Преимущественную долю его деятельности занимает продвижение товара и информирование клиентов о его преимуществах. Здесь особенно востребованы навыки презентации.

• **Торговый представитель — охотник за заказами.** Для него крайне важно умение находить новых клиентов. Востребова-

ты хорошие навыки продаж и ведения переговорного процесса, а также умение устанавливать деловые отношения. Необходимо знание технологий поиска и развития клиентов.

• **Торговый представитель по работе с ключевыми клиентами.** Его работа включает контакты с ключевыми клиентами и их развитие. Важны хорошие навыки продаж, умение вести переговорный процесс и строить неформальные отношения. Необходимо отличное знание бизнеса клиентов.

Критерий оценки результатов работы торгового персонала

Основной задачей продавца является повышение товарооборота. Для успешного товарооборота имеют огромную важность шесть следующих функций:

- поиск перспективного покупателя;
- регистрация покупателей и их отзывов;
- самоуправление;
- обслуживание;
- управление отношениями;
- устранение нареканий и жалоб.

Для реализации всех этих требований торговый персонал должен обладать как можно большим количеством характеристик, то есть иметь как можно больше *индикаторов торговой пригодности*:

- энтузиазм;
- хорошие навыки устной речи;
- хорошую организацию;
- очевидное честолюбие;
- отличную исполнительность;
- общительность.

Психологические типы продавцов

Р. Даймон выделил следующие психологические типы продавцов:

- *жесты привычки*: ориентированы на заданный уровень заработка;
- *довольствующиеся малым*: обеспечивают минимальный уровень продаж, позволяющий не потерять работу;
- *сторонники компромисса*: ищут компромисс между личной жизнью и работой, исходя из собственной системы жизненных ценностей, и перспектива большего заработка слабо влияет на них;
- *целеустремленные*: ориентированы на достижение признания со стороны руководства, и материальное поощрение служит лишь для подтверждения такового;

— *ориентированные на деньги*: поведение определяется возможностью заработать как можно большее количество денег.

Мотивирование сбытового персонала

Для мотивирования сбытового персонала компании может использоваться цикл мотивации, предложенный Г. Черчиллем и Н. Фордом (рис. 4.48).

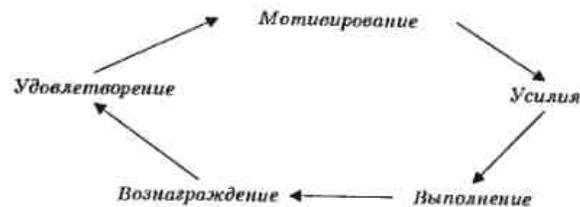


Рис. 4.48. Цикл мотивации Черчилля и Форда

Планирование работы сбытового персонала

В процессе планирования деятельности сбытового персонала предприятия одной из важнейших задач является определение его количественного состава. Одним из удобных методов является метод определения рабочей нагрузки¹. Метод базируется на формуле

$$N_{\text{пр}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ki} \cdot I_{\text{об}i}}{Q \cdot W},$$

где $N_{\text{пр}}$ — требуемое количество продавцов; N_{ki} — количество потребителей товаров категории i в год; $I_{\text{об}i}$ — среднегодовая частота обращений потребителей товаров категории i ; i — количество категорий клиентов; Q — средняя ожидаемая частота обращений, приходящихся на одного продавца в неделю; W — количество рабочих недель в году.

Организация работы сбытового персонала

Существует три основных *подхода к организации сбыта*: по географическому признаку, по ассортименту и по типу клиентов. Сущность и характеристика данных подходов приведены в таблице 4.22.

¹ Англ. *workload approach*.



Таблица 4.22. Характеристика основных подходов к организации сбыта

Подход	Сущность	Преимущества	Ограничения
<i>По географическому признаку</i>	Сфера сбыта товаров компании развивается на определенных территориях на основе учета величины рабочей нагрузки и потенциала клиентов	Четкое определение за продавцом его "территории". Близость к потребителям. Возможность устанавливать долгосрочные личные отношения. Понимание и учет региональных различий. Экономичность	В случае высокой разнородности товаров сложно обеспечить необходимый уровень компетентности продавца
<i>Ассортиментный</i>	Специализация продавцов осуществляется по товарным позициям в рамках ассортимента	Позволяет обеспечить необходимый уровень компетентности продавцов; сконцентрироваться постанцику на проблемах конкретного товара	Больше, чем в предыдущем случае, затраты. Может возникнуть дублирование по клиенту в рамках одной территории
<i>Клиентский</i>	Продавцы специализируются на определенных группах для компании целевых аудиториях или отдельных клиентах. Виды: "сегмент рынка", "масштаб клиента", "новые/существующие клиенты"	Четкое понимание состояния, теплоты и мотивов клиентов. Возможность оперативного маркетингового реагирования на изменения. Понимание специфики клиентского рынка. Возможность организации работы с ключевыми потребителями!	В случае высокой разнородности товаров сложно обеспечить необходимый уровень компетентности продавца. Больше, чем в предыдущем случае, затраты

¹ См. эффект Парето.

Товародвижение

Товародвижение, или маркетинговая логистика — это деятельность по планированию, исполнению и контролю физического перемещения товаров от места производства к месту потребления в целях удовлетворения потребностей клиента и получения прибыли.

Традиционное товародвижение обычно начинается с заводских складов и состоит в том, чтобы с наименьшими затратами доставить товары от складов к потребителю. В современных условиях преимущества получает маркетинговая логистика. Она начинается с торговых точек и действует в обратном направлении — и направлении завода (предприятия).

Цель логистической системы — обеспечение своевременной доставки товаров в необходимом месте, в нужном количестве, соответственно запросам потребителей, а также зашифрованному уровню обслуживания с минимальными затратами.

Основные функции логистики:

- управление заказами;
- складирование;
- управление запасами;
- транспортирование.

Управление заказами. Логистика начинается с заказа на приобретение товара. При помощи системы обработки заказов оформляют счет-фактуру, который потом передают исполнителям.

Взаимосвязь отдела сбыта со структурными подразделениями компании отображена на рис. 4.49.

Складирование. Предприятие сохраняет свои товары на складе до момента продажи. Сохранение товаров необходимо, так как цикл производства и потребления часто не совпадает.

Управление товарными запасами. Уровень товарных запасов влияет на удовлетворение интересов потребителей. Существует три стратегии управления товарными запасами:

- **Стратегия фиксированного заказа** состоит в том, что количество заказов является постоянным и устанавливается в определенном, фиксированном размере по договоренности между поставщиком и покупателем.

- **Стратегия фиксированного интервала** предполагает, что интервал между заказчиками является постоянной величиной, заказы приходят регулярно, но изменяется количество заказов.

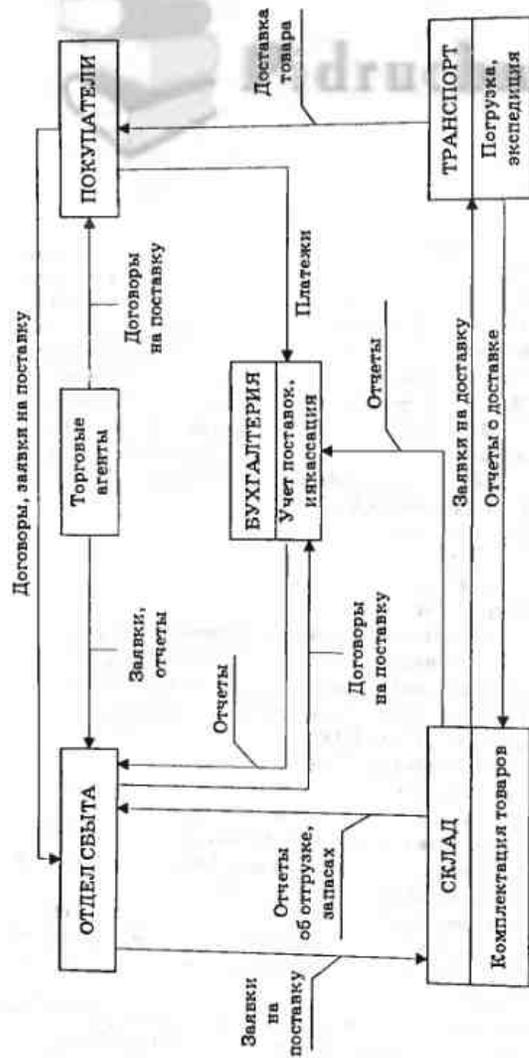


Рис. 4.49. Взаимосвязь отдела сбыта со структурными подразделениями компании

• Стратегия "один на один" состоит в том, что к каждому идеально прикрепляется ярлык, разделенный на две части. При продаже одну часть отрывают и отправляют на склад, другую оставляют у покупателя. Тем самым склад пополняет заказы в короткие сроки.

Транспортирование. Основная цель функционирования логистических систем состоит в доставке продукции производственно-технического назначения или товаров массового потребления в необходимом количестве и ассортименте, в максимально возможной степени готовности к использованию или потреблению.

Товародвижение является важнейшей составляющей, влияющей на конкурентоспособность предприятия¹, его продукции, т. к. непосредственно влияет на сроки поставок, сохранность продукции и ее себестоимость (рис. 4.50).

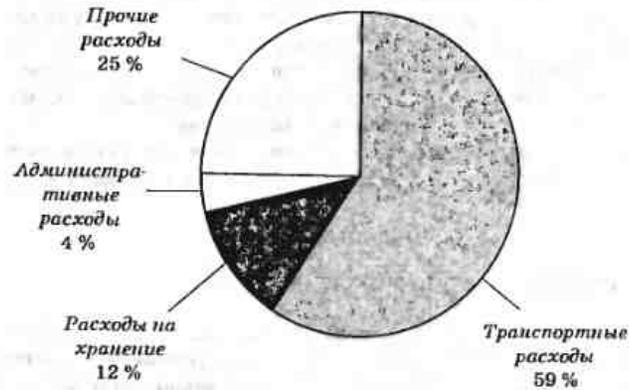


Рис. 4.50. Статистические данные издержек распределения

¹ Известны данные, что уменьшение логистических издержек на 1% дает такое же высвобождение денежных средств, как и увеличение объемов продаж на 10%.

4.4. Маркетинговая стратегия продвижения

Предприятие в зависимости от рыночной ситуации может использовать следующие типы стратегий продвижения:

- **Протягивание (pull strategy).** Компания сосредотачивает свои усилия на стимулировании спроса у конечных потребителей, что в свою очередь стимулирует спрос в последующих звеньях между конечным потребителем и производителем. Наиболее часто данная стратегия используется на потребительском рынке. Но иногда к ней прибегают и компании, работающие на промышленном рынке, например, "DuPont", которая использовала эту стратегию для формирования спроса на болоньевые ткани.

- **Проталкивание (push strategy).** В этом случае компания делает упор на стимулировании посредников, что в результате приводит к росту потребления товара у конечных потребителей. Такая стратегия зачастую используется на промышленном рынке, а также в тех случаях, когда конкурентоспособность компании сильно зависит от рыночной силы реселлеров.

Для реализации стратегии продвижения компания разрабатывает релевантный комплекс маркетинговых коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций

Интегрированные маркетинговые коммуникации — концепция планирования, организации и имплементации маркетинговых коммуникаций, предполагающая совместное согласованное использование коммуникационных элементов с целью обеспечения синергетического воздействия на потребителя и достижения поставленных стратегических целей.

Комплекс маркетинговых коммуникаций предполагает использование *личных и неличных форм коммуникации*.

В процессе коммуникативного воздействия компании пытаются оказать холическое воздействие на целевую аудиторию, используя рациональные и иррациональные стимулы, оказывая воздействие на все органы чувств. Исходя из последнего, можно выде-

лить такие коммуникации: визуальные, аудиальные, обонятельные¹, тактильные², вкусовые³.

Комплекс маркетинговых коммуникаций *включает:*

1. <i>Реклама</i>	}	ATL (Above The Line) кампании продвижения
2. <i>Public Relations</i>		
3. <i>Выставки</i>	}	BTL (Below The Line) кампании продвижения
4. <i>Спонсорство</i>		
5. <i>Стимулирование сбыта</i>		
6. <i>Личные продажи</i>		
7. <i>Прямой маркетинг</i>		
8. <i>Латеральный маркетинг</i>		
9. <i>Вирусный маркетинг</i>		
10. <i>Мерчандайзинг</i>		
	+	TTL (Through The Line) кампании продвижения

Реклама

Реклама — пеличная форма коммуникаций, осуществляемая посредством платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования.

Закон Украины "О рекламе":

"Реклама — информация о личности или товаре, распространяемая любым способом и в любой форме с целью сформировать или поддержать ознакомленность потребителей рекламы и их интерес к таким личностям или товарам".

Черты рекламы:

- общественный характер;
- платность;
- многофункциональность (информирование, убеждение, напоминание, стимулирование и т. п.);

¹ Новое направление в маркетинге — аромаркетинг.

² Например, примерка одежды, бесплатный тест-драйв.

³ Например, бесплатная дегустация товара.

— использование форм и средств, которые не нанесут вреда потребителю рекламы;

— реклама не должна подрывать доверие общества к рекламе и должна соответствовать принципам добросовестной конкуренции;

— реклама не должна содержать информации или изображений, которые нарушают этические, гуманистические и моральные нормы.

Некоторые высказывания о рекламе:

— Макен Эрик: "Реклама — это красиво сказанная правда".

— Альбер Ласкер: "Реклама — это искусство продажи посредством печати".

— Дж. Вапамекер: "Я знаю, что половина моих рекламных денег растрачивается впустую. Вот только не могу вычислить, какая половина".

Реклама в силу как юридических (прямой запрет), так и психологических законов (формирует завышенные ожидания потребителей, что приводит в результате к прямо противоположному результату) не должна говорить неправду.

Виды рекламы

Виды рекламы приведены в табл. 4.23.

Таблица 4.23. Классификация рекламы

Классификационный признак	Виды рекламы
Направленность	<ul style="list-style-type: none"> • Коммерческая; • социальная
Добросовестность	<ul style="list-style-type: none"> • Добросовестная; • недобросовестная¹

Классификационный признак	Виды рекламы
степень открытости	<ul style="list-style-type: none"> • Явная; • скрытая
Территориальный признак	<ul style="list-style-type: none"> • Международная; • национальная; • локальная
Расположение	<ul style="list-style-type: none"> • Внешняя; • внутренняя; • на транспорте
Способ донесения до потребителя рекламы преимуществ	<ul style="list-style-type: none"> • Традиционная; • сравнительная¹
По месту донесения рекламного сообщения	<ul style="list-style-type: none"> • В средствах массовой информации; • по месту продаж; • уличная; • на транспорте
По характеру целевой аудитории	<ul style="list-style-type: none"> • Для конечных потребителей; • для потребителей на деловых рынках; • для профессионалов; • для реселлеров
Используемые коммуникационные каналы	<ul style="list-style-type: none"> • В средствах массовой информации (телевидение, радио, журналы, газеты и т. п.); • телекоммуникационная (Интернет, факс, телефон); • мобильная (сотовые телефоны); • блютуз-реклама; • степдовая
По информационным носителям	<ul style="list-style-type: none"> • Электронная; • печатная; • формовая
По используемым сенсорам потребителей рекламы	<ul style="list-style-type: none"> • Визуальная; • аудио; • аудиовизуальная; • ароматическая; • тактильная

¹ Запрещена практически во всех развитых странах.

История рекламы

Реклама как форма продвижения существовала с древних вре-
мен. Основные этапы:

- Настенные росписи в Помпее, глашатаи в Древней Греции.
- Клеймо мастера, символ товара на магазине.
- 1450 г. — изобретение печатного станка Гутенбергом.
- 1478 г. — первые печатные объявления.
- 1700 г. — индустриальная революция в Англии.
- 1800 г. — США, начало эпохи массового производства.
- 1839 г. — изобретение фотографии.
- 1844 г. — телеграф.
- 1922 г. — цветная реклама.
- 1955 г. — цветной телевизор.
- 1841 г. — первое рекламное агентство в Филадельфии Вол-
ли Палмера.
 - 1865 г. — агентство в Бостоне Джоржа Роуэла.
 - 1869 г. — опубликовано первое издание "Американского га-
зетного справочника" (тираж 5 тыс. американских и канадских
газет).
 - 1875 г. — Френсис Уэйлсд Эйф ввел в практику размер ко-
миссионных агента (15 % от суммы, получаемой издателем).
 - 1891 г. — первое рекламное агентство Джоржа Баттена в
Нью-Йорке с полным обслуживанием.

Этапы развития рекламы

В процессе социально-экономических изменений реклама про-
шла этапы, характеризующиеся наличием определенного тренда
в аспектах подачи рекламных сообщений. Эти этапы отображены
на рис. 4.51.

Эра продукта		Эра имиджа	Эра пози- циониро- вания	Эра самоут- верждения	Эра сравни- тельной ре- кламы	Эра стиль жизни
1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000

Рис. 4.51. Этапы развития рекламы

Запрещающая практика в рекламе

К основным запретам в практике рекламной деятельности от-
носятся такие:

- реклама запрещенных товаров или товаров, подлежащих
обязательной сертификации, лицензированию в случае отсут-
ствия подтверждающих документов;
- использование утверждений, дискриминирующих людей
по половому, расовому, национальному или иному признаку;
- распространение рекламы, содержащей насилие, жесто-
кость, цинизм, порнографию, унижение чести и достоинства чело-
века;
- использование утверждений, дискриминирующих товары
других производителей;
- распространение сведений или призывов, которые могут
привести к нарушению законов, правил безопасности, причинить
вред здоровью человека или окружающей среде;
- использование технологий, влияющих на подсознание лю-
дей;
- использование символов государства;
- изображение людей без их письменного согласия;
- использование текста, изображения, музыки и т. п., кото-
рые были представлены в рекламе других товаров;
- манипулирование с громкостью звука при трансляции ре-
кламы на телевидении и радио;
- реклама, ориентированная на несовершеннолетних;
- распространение неточной информации о скидках (без ука-
зания сроков и т. п.);
- обман в обещаниях (восстановим молодость и т. д.);
- неполное описание (описание верхнего слоя покрытия с ре-
кламой настоящей дубовой поверхности);
- ошибочное сравнение (твердый как бриллиант);
- ограничения, написанные мелким шрифтом.

Основные этапы рекламной деятельности

Основные этапы рекламной деятельности представлены на
рис. 4.52.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭТАП

Как видно из представленного рисунка, на первом этапе необ-
ходимо изучить рынок (структуру, уровни, особенности спроса и
предложения), выделить специфические потребности целевой
аудитории, изучить свойства рекламируемого товара, сравнить их
с товарами конкурентов по показателям объективного и субъек-
тивного (воспринятого) качества и цены.



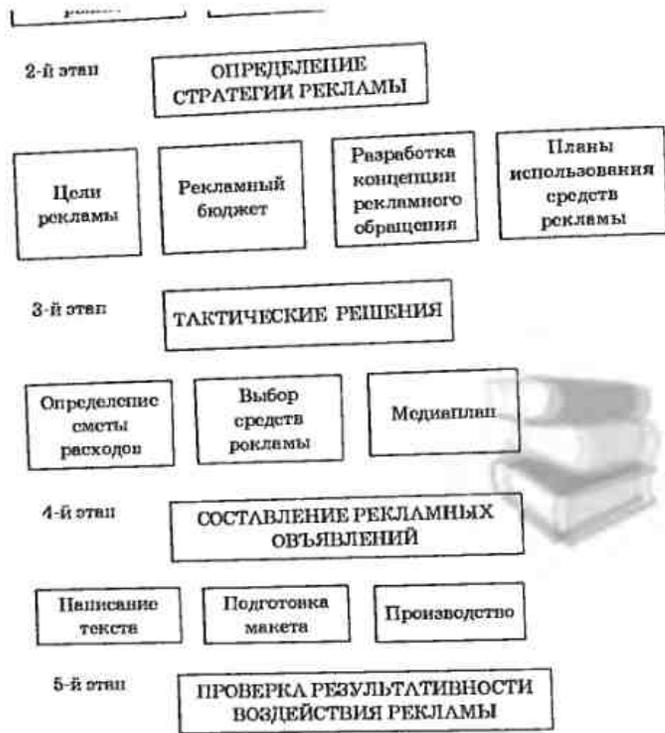


Рис. 4.52. Основные этапы рекламной деятельности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РЕКЛАМЫ

Постановка целей рекламы

Необходимо согласовать стратегические цели и задачи предприятия на целевом рынке с целями по элементам комплекса маркетинга, в том числе согласовать цели сбыта с рекламными целями. Специфические цели рекламы представлены на рис. 4.53.

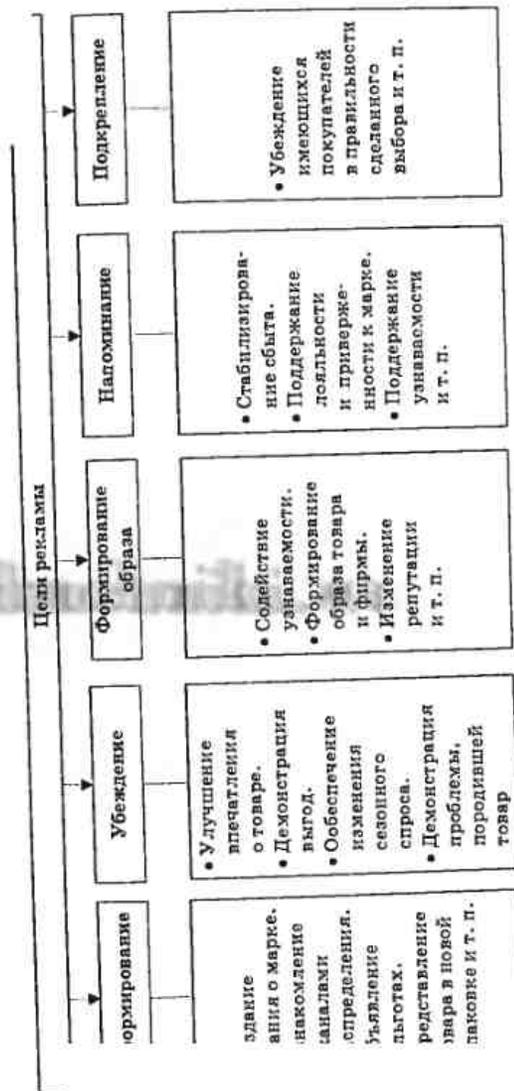


рис. 4.53. Цели рекламы

Рекламный бюджет
При формировании рекламного бюджета необходимо учитывать такие основные факторы:

- поставленные цели;
- этап жизненного цикла товара и бренда;
- емкость рынка и имеющаяся рыночная доля;
- прибыльность и перспективность рынка;
- особенности конкуренции на рынке и позиции марки;
- частоту рекламы;
- финансовые возможности компании.

Наиболее часто используют следующие *методы формирования рекламного бюджета*:

1. *Установленный процент от продаж компании или в среднем по отрасли.* Метод действует, если рынок стабилен и рекламная стратегия конкурентов не меняется. Например: "Chrysler" — 2,1 %, "General Motors" — 0,9 %, "McDonald's" — 19,2 %.

2. *Доля от доли рынка.* Доля на рекламу немного превышает долю рынка. Если абсолютная доля рынка компании составляет 30 %, то расходы на рекламу — 35 % от совокупного рекламного бюджета отрасли. В случае вывода нового продукта доля значительно увеличивается.

3. *Исходя из целей.* Рекламный бюджет формируется, исходя из поставленных целей. Применяется, как правило, большими компаниями с хорошим финансовым состоянием, а также на этапе вывода нового товара.

Метод предполагает следующие этапы: 1) установление заданной абсолютной рыночной доли компании; 2) доли потенциальных покупателей, которые будут охвачены рекламой; 3) определение доли потребителей, которую предприятие планирует склонить к пробной покупке; 4) оценка количества контактов с рекламным сообщением на 1 % пробных покупок; 5) определение требуемого валового оценочного коэффициента (один пункт равен одному контакту на 1 % целевой аудитории); 6) определение величины рекламного бюджета на основе анализа средней стоимости одного пункта валового оценочного коэффициента.

4. *Экспериментальный метод.* Размер рекламного бюджета определяется экспериментально для каждого товарного и географического рынка. Позволяет учесть нюансы каждого рынка.

5. *Метод паритета с конкурентами.* Размер рекламного бюджета выбирается таким образом, чтобы поддерживать паритет с наиболее опасными конкурентами. Используется, как правило, на зрелых рынках с четко сформировавшейся группой компаний-лидеров.

6. *Остаточный метод.* Размер рекламного бюджета формируется по остаточному принципу, исходя из имеющихся средств.

7. *На основе эконометрических моделей.* Расчет величины требуемого рекламного бюджета осуществляется на основе моделирования с использованием эконометрических моделей, коэффициенты в которых получают экспериментально для каждого рынка. К наиболее известным можно отнести модели Видаля — Вольфа, Митчелла и S-образной кривой.

Модель Видаля — Вольфа базируется на формуле

$$A = \frac{S + t \cdot S}{r \cdot t \left(t - \frac{S}{M} \right)},$$

где A — объем требуемых средств; r — реакция сбыта на рекламу, $r = \frac{\text{объем продаж}}{\text{затраты на рекламу}}$; t — уменьшение объема сбыта за единицу времени при нулевых затратах на рекламу (в период эксперимента). Объем рекламных расходов A необходим для того, чтобы увеличить за время t продажи на величину ΔS при существующем объеме продаж S и уровне M насыщения рынка данным товаром.

Модель Т. Митчелла отображает зависимость объема продаж (N) от финансовых вложений (A) и имеет такую функциональную зависимость:

$$N = k \cdot A^\lambda,$$

где k — отрицательный коэффициент; λ — коэффициент рекламной эластичности.

Разработка концепции рекламного обращения

На этом этапе следует разработать концептуальные положения будущего рекламного обращения. В ходе разработки необходимо на основе анализа моделей потребительского поведения, разработанного рекламного позиционирования сформировать основные идеи для рекламного обращения. Могут быть личные и различные источники идей для рекламных обращений, в частности:

- изучение продукта;
- беседы с производителем;
- личный опыт и его обобщение;
- изучение существующей рекламы;
- результаты маркетинговых и социологических исследований и т. п.

Основные положения рекламной концепции констатируются в **креативном брифе** — документе, который передается заказчиком рекламного сообщения рекламному агентству и содержит четко указания касательно принципов, формы и содержания рекламного обращения.

В процессе разработки концепции рекламного обращения необходимо определиться с базовой рекламной моделью, которая будет задавать его дизайн. Основные рекламные модели приведены в табл. 4.24.

Таблица 4.24. Рекламные модели

Направление действия	АПА	АПМА	АССА	DIWABA	DAGMAR	Одобрение
Когнитивное	Внимание	Внимательность	Внимание	Определение потребностей и желаний	Узнавание марки	Осознание потребностей
Аффективное	Интерес	Интерес	Восприятие аргументов	Оттождествление нужд потребителей с рекламным предложением	Ассимиляция (осведомление о качестве товара)	Интерес
Суггестивное	Желание	Желание	Убеждение	Подталкивание покупателей к необходимым выводам о покупке	Убеждение (формирование психологической расположенности к покупке)	Оценка
Копитивное	Действие	Мотивация. Действие	Действие	Создание благоприятной обстановки для покупки	Действие	Проверка. Одобрение

Планирование использования средств рекламы

В ходе планирования использования средств рекламы прорабатываются вопросы, связанные с выбором таких средств подачи рекламных сообщений, которые обеспечивали бы наилучшие значения следующих показателей:

- **Охват** — количество лиц, имевших контакт с данным носителем рекламы в течение определенного отрезка времени.

$$O = \frac{\text{Число лиц, имевших контакт}}{\text{Все лица на целевом рынке}} \cdot 100\%$$

- **Частота** — среднее число контактов с рекламным сообщением в рамках конкретного графика размещения рекламы в течение определенного отрезка времени.

- **Соответствие** — показатель, характеризующий соотношение между целевой аудиторией и аудиторией, охваченной рекламой.

- **Стоимость рекламы** — стоимость рекламы в абсолютных и относительных (например, в пересчете на один контакт или 1 % целевой аудитории) единицах.

- **Степень воздействия** — характеристика степени воздействия рекламы на целевую аудиторию. Рассматриваются когнитивный, аффективный, суггестивный и конативный компоненты.

ТАКТИЧЕСКИЕ РЕКЛАМНЫЕ РЕШЕНИЯ

Выбор средств рекламы

На данном этапе рассматриваются все возможные средства подачи рекламы исходя из целей и характеристики целевой аудитории. Характеристика основных средств подачи рекламы приведена в табл. 4.25.

Таблица 4.25. Характеристика некоторых основных средств подачи рекламы

Источник	Преимущества	Ограничения
TV	<ul style="list-style-type: none"> • Комбинированное воздействие на целевую аудиторию за счет сочетания изображения, звука, движения. • Широта охвата 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость. • Перегруженность эфира рекламой. • Мимолетность. • Меньшая избирательность воздействия

Источник	Преимущества	Ограничения
Радио	<ul style="list-style-type: none"> • Массовость. • Оперативность. • Высокий уровень восприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность средств воздействия. • Мимолетность контакта
Газеты	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативность и своевременность. • Хороший охват 	<ul style="list-style-type: none"> • Кратковременность воздействия. • Низкое качество полиграфии. • Незначительная аудитория вторичных читателей
Журналы	<ul style="list-style-type: none"> • Высокое качество полиграфии. • Изобразительность. • Длительность существования. • Более избирательное воздействие 	<ul style="list-style-type: none"> • Временной разрыв между покупкой рекламной площади в журнале и его выходом
Паружная реклама	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость. • Повторяемость. • Меньшая конкуренция 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие избирательности воздействия. • Ограниченность средств воздействия
Реклама по месту продаж (POS-материалы)	<ul style="list-style-type: none"> • Воздействие на целевую аудиторию в момент принятия решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность средств воздействия. • Пассивность восприятия
Интернет	<ul style="list-style-type: none"> • Широта и оперативность охвата. • Комбинированное воздействие на целевую аудиторию за счет сочетания изображения, звука, движения. • Высокая частота воздействия 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая избирательность. • Ограниченная аудитория
Мобильный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативность. • Возможность территориальной привязки товара, продавца 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность средств воздействия. • Технические проблемы подачи

Источник	Преимущества	Ограничения
	<ul style="list-style-type: none"> и конкретного представителя целевой аудитории. • Импульсивность воздействия 	
Теле- и кинопродукция	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень воздействия на целевую аудиторию. • Слабое противодействие восприятию. • Императивность влияния 	<ul style="list-style-type: none"> • Мимолетность воздействия. • Пассивность восприятия

Медиапланирование

На этом этапе необходимо распланировать рекламную активность предприятия по времени и средствам подачи.

Медиаканал — совокупность однотипных средств подачи рекламы.

Медианоситель — конкретное средство подачи рекламы.

На этапе медиапланирования возникает понятие эффективной частоты, которое связано с графиком на рис. 4.54. Как показали исследования, для того, чтобы информация была усвоена, необходимо 5—6 контактов с рекламным сообщением (так называемая частота 5+). Последующие исследования Х. Крагмана показали, что эффективной может быть и частота 3+.

Рекламные агентства, ведущие бренды и организации, занимающиеся медиапланированием, своим заказчикам пишут, например, “5+@40”. Это означает, что они обещают обеспечить такой медиаохват, что не менее 40 % целевой аудитории заказчика увидит рекламное обращение в среднем 5 раз.

Необходимая частота подачи сообщения зависит также от перерывов в рекламе. Чем больше перерыв в рекламе, тем больше должна быть частота.

В процессе медиапланирования анализируются как показатели, характеризующие коммуникативную эффективность средств рекламы, так и показатели, характеризующие рекламную активность компании относительно наиболее опасных конкурентов.



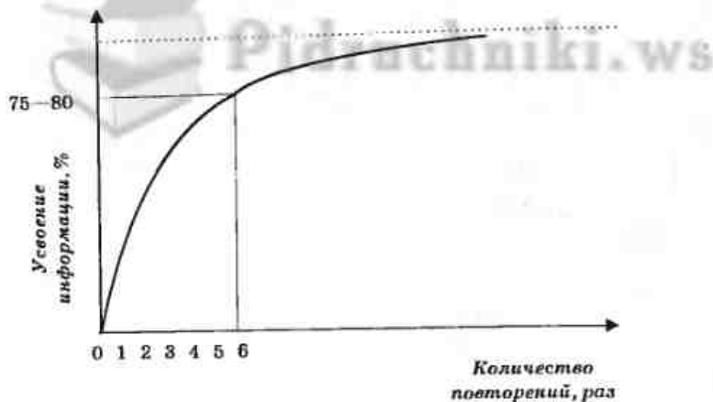


Рис. 4.54. Типовая связь между усвоением рекламного сообщения и количеством повторений

СОСТАВЛЕНИЕ РЕКЛАМНЫХ ОБРАЩЕНИЙ

Написание текста

Исходя из целей рекламы, креативного брифа и характеристики целевой аудитории, в ходе написания рекламного текста проводится:

- лингвистический анализ целевой аудитории;
- подбор якорных слов и написание текста;
- семантический и ритмический анализ и тестирование текста.

В процессе анализа текста необходимо обратить внимание на то, чтобы текст не содержал двусмысленных слов или не приводил к возникновению двусмысленных ассоциаций.

Подготовка макета

В ходе подготовки макета рекламного обращения прорабатываются следующие вопросы:

- изобразительный сюжет (герои, их роли, внешний вид и т. п.);
- подбор цветовой гаммы (раса, пол, место проживания и т. п.);
- размещение элементов рекламного обращения (рациональные и эмоциональные компоненты, динамический ряд и т. п.);
- анализ структурных пропорций (например, правило золотого сечения).

Правило золотого сечения широко используется в рекламе. Например, визуальное рекламное сообщение, для того чтобы оно наилучшим образом воспринималось человеком, должно иметь соотношение сторон $\frac{a}{b}$ близкое к 1,618. При этом в связи с тем, что левое полушарие ответственно у нас за логическое мышление, а правое — за образное и эмоциональное, “идеальное” расположение стимулов сообщения должно быть таким, как это представлено на рис. 4.55. Скачивание изображения глазом происходит слева направо и сверху вниз.



Рис. 4.55. Схема расположения визуальной рекламы

ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕКЛАМНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Конечным этапом рекламной деятельности является проверка эффективности рекламы. Основная сложность оценки эффективности рекламы состоит в разнесенности между временем подачи рекламы и получением отдачи от неё. Порой они могут быть отделены на годы. В общем случае рассматривают две составляющие эффективности рекламы:

- *экономическую* — финансовые показатели увеличения продаж после размещения рекламы;
- *коммуникативную* — изменение психологических аспектов в поведении целевой аудитории (в частности, когнитивная, аффективная, суггестивная и конативная компоненты в отношении потребителя к товару фирмы).



Организационно-технические вопросы организации рекламной компании

Эффективная реализация рекламной стратегии предполагает наличие организационно-технического подкрепления. Для этого на предприятии создаются соответствующие отделы, размеры и структура которых зависят от размеров компании, специфики менеджмента. Типовая схема организации рекламного отдела крупной компании приведена на рис. 4.56.



Рис. 4.56. Схема организации рекламного отдела крупной компании

Public relations

Public relations (PR) — комплексные коммуникационные усилия компании, направленные на установление и поддержание полезных отношений и заданных атрибуций как внутри компании, так и в ее внешнем окружении.

В отличие от традиционной рекламы, PR имеют такие характерные признаки:

- целевой аудиторией PR являются не только потребители продукции, но и существующие и потенциальные акционеры компании;
- PR вызывают у целевой аудитории меньшее сопротивление восприятию коммерчески важных для компании стимулов;
- PR направлены не только на внешнюю, но и на внутреннюю среду компании.

Важнейшей задачей PR является управление семантическим пространством аудитории воздействия, атрибуциями людей и посредством этого формирование необходимых компании мнений, оценочных суждений и т. п. С помощью такого управления достигается формирование необходимого общественного мнения, имиджа товаров и торговых марок, ценности активизации компании и т. п.

PR включают такие *основные направления*:

- формирование общественного мнения и отношений с общественностью, гражданскими группами действий;
- управление отношениями с потребителями;
- отношения с государственными и местными органами власти (*government relations*);
- управление отношениями с деловыми кругами (промышленными, финансовыми и т. п.);
- международные отношения;
- отношения со средствами массовой информации, другими коммуникационными сообществами (например, Интернет-ресурсы);
- исследования, статистику и анализ.

Выделяют следующие виды PR:

- продуктовый (PR-поддержка товаров, брендов);
- инвестиционный PR (*Investor relations*);
- персональный (PR собственников бизнеса, PR, направленный на создание имиджа топ-менеджеров);
- внутренний PR (формирование системы корпоративных ценностей и т. п.);

- GR (government relations);
- MR (media relations).

Одной из форм PR является *пропаганда (publicity)* — неличное и оплачиваемое стимулирование спроса путем распространения в средствах массовой информации коммерчески важных сведений.

С PR тесно связан так называемый *event-marketing* — усилия компании, направленные на создание событийного прецедента в средствах массовой информации.

Выставки

Одним из эффективных методов продвижения являются выставки. Как инструмент продвижения, выставки в первую очередь применяются для продвижения товаров на промышленном рынке. Иногда используются также для ознакомления широкого круга потенциальных потребителей с потребительскими товарами (например, автомобилями).

Различают *выставки* (презентация новых товаров, разработок, идей, концепций) и *торговые выставки-ярмарки*.

Выставки бывают:

- постоянными и периодическими;
- стационарными и передвижными;
- международными, национальными, региональными и местными;
- универсальными, межотраслевыми, отраслевыми, специализированными.

Выделяют такие *цели* выставочной деятельности (рис. 4.57): *бытовую* (непосредственная продажа товаров клиентам на выставках-ярмарках или заключение договоров на поставки, перобка дилеров); *коммуникативную* (заключение предварительных договоров, другие формы установления контактов с потенциальными потребителями); *информационную* (предоставление информации о своих товарах широкой общественности, сбор информации о товарах конкурентов, их целях, намерениях и планах).

Для оценки эффективности участия в выставке могут использоваться коммерческие критерии *количественные*: абсолютные (объемы продаж, количество заключенных сделок и т. п.); относительные (затраты на один контакт/заказ); *качественные*: сформированный имидж и т. п. и информационные критерии (количество посетителей стенда, ценность полученных сведений и т. п.).

Цели, связанные с продажами

Цели, не связанные с продажами

Существующие потребности

Неоцененные потенциальные потребности

<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание отношений. • Изложение выгод и преимуществ. • Решение проблем с обслуживанием. • Стимулирование дополнительных продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание имиджа. • Демонстрация возможностей товара. • Сбор сведений о конкурентах. • Улучшение информированности
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение контактов с потенциальными клиентами. • Выявление потребностей. • Изложение выгод и преимуществ. • Подготовка базы к дальнейшему сотрудничеству или продаже 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение контактов с потенциальными клиентами. • Создание благоприятного имиджа. • Демонстрация возможностей товара. • Сбор сведений о конкурентах

Рис. 4.57. Цели участия в выставках (Т. Воппа)

Спонсорство

Реализация концепции социально-этического маркетинга, предполагающая, в частности, создание не только функциональной, но и социальной ценности для потребителя, снижение эффективности традиционных средств маркетинговых коммуникаций, привела к появлению такой формы маркетинговых коммуникаций, как спонсорство.

Спонсорство предполагает предоставление компанией (спонсором) финансовой, организационно-технической, креативной, информационной и других видов помощи для проведения под эгидой компании или группы компаний спортивных соревнований, общенациональных и местных празднований, выставок и конкурсов, благотворительных акций и других мероприятий.

Типовыми целями спонсорства являются распространение сведений о компании, ее товарах и брендах, формирование необходимого имиджа на основе демонстрируемого ассоциативного ряда, улучшение отношений с общественностью.

Преимущества спонсорства: высокий уровень вовлеченности потребителя, прямой доступ к целевой аудитории, актуальность, скрытость присутствия маркетинговых стимулов, социальное и эмоциональное подкрепление маркетинговых стимулов и ассоциаций.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта — побудительные меры с целью оптимизации покупки или продажи товаров.

Данные меры могут быть краткосрочными или долгосрочными.

В зависимости от субъектов стимулирования выделяют:

1. *Стимулирование потребителей* — стимулируется потребление товаров, снимаются барьеры для пробных и повторных покупок.

Виды стимулирования потребителей: скидки и зачеты, конкурсы, лотереи и розыгрыши с призами, подарки, купоны и бонусы, бесплатное тестирование (проба) продукта, бесплатные образцы, методы снижения ощущаемого риска (товар по временное бесплатное пользование, возврат денег в случае неудовлетворенности товаром или невозможности полной выплаты при потере работы или по другим причинам ухудшения финансового состояния).

2. *Стимулирование продавцов магазинов* — мероприятия по стимулированию продавцов к продаже товаров компании.

Виды стимулирования продавцов магазинов: премии в процентном отношении от продаж, конкурсы на лучшего по профессии с материальным поощрением (денежные премии, туристические и образовательные поездки, престижные стажировки и т. п.), возможности карьерного роста.

3. *Стимулирование реселлеров* (оптовых посредников) — целевые мероприятия по стимулированию крупнооптовых и мелкооптовых посредников.

Осуществляется путем проведения конкурсов, предполагающих предоставление привилегий (например, эксклюзивность дистрибуции, ассортиментные привилегии), скидок.

Как свидетельствует статистика, в случае появления нового товара приблизительно 75 % потенциальных покупателей на первых этапах отказываются его покупать. Поэтому необходимы меры по стимулированию (табл. 4.26).

Таблица 4.26. Приблизительная оценка различных методов стимулирования сбыта

Мероприятия по стимулированию сбыта	Оценки увеличения сбыта (% увеличения)
Стимулирование сбытовой сети (торговли)	16
Стимулирование служб сбыта	8
Стимулирование дилеров	20
Премии, поощрения	9
Сувениры	18
Конкурсы, лотереи, призы	9
Деловые подарки	10
Другие стимулы	10
Всего	100

Личные продажи

Личные продажи — представление товара в ходе личного общения с одним или несколькими потенциальными покупателями.

Преимущества личных продаж: личный характер обращения, живое общение, возможность управлять реакцией потенциального потребителя, побуждение к ответной реакции, возможность установления личных долгосрочных отношений, возможность личной демонстрации товара.

Личные продажи применяются как на промышленном (один из основных методов), так и на потребительском рынках.

Важным элементом в ходе личных продаж является презентация (шоуаз), во время которой потенциальному покупателю демонстрируют товар, его выгодные качества. Задача — сфокусировать внимание покупателя на выгодных для него качествах товара. Для этого покупателю показывают продукцию в действии, что вовлекает его в процесс продажи, приводит к уменьшению восприятия осознанного риска.

Перед началом беседы продавец детально ознакомляется с характеристиками товара, его преимуществами. Разговор с потен-

циальным покупателем всегда начинается с беседы о его проблемах. В ходе дальнейшей беседы используются пять базовых подходов для проведения личных продаж:

1. *Оценочный подход.* Задействуется в случае, если заранее невозможно определить потребности потенциального покупателя. Вначале изучаются данные о потенциальном покупателе, его проблемах, а уже после этого проводится презентация товара.

2. *Подход, предполагающий демонстрацию образцов продукции.* Товар демонстрируется потенциальному покупателю. Для показа может использоваться как сам товар, так и его визуальное представление (печатная реклама, компьютерная графика и т. п.). Такой подход позволяет сразу определить заинтересованность в нем со стороны лица, которому показывается товар.

3. *Подход, основанный на выгодах покупателя.* Исходя из известных проблем покупателя, выбирается товарно-ценовое предложение, которое вызовет у него наибольший интерес. Описываются выгоды и преимущества от использования товара.

4. *Консультативный подход.* Продавец психологически в глазах потенциального покупателя дистанцируется от самой продажи и становится на позицию эксперта в данной проблеме.

5. *Подход, основанный на рекомендациях.* В ходе продаж делается упор на рекомендации со стороны других клиентов, использовавших данный продукт.

Методы подведения покупателя к решению:

— оставить товар потребителю на время для того, чтобы он привык к нему;

— прием переворота (список аргументов за, потом против покупки, потом приемом переворота);

— вербальное стимулирование к покупке в ходе ее завершения: “Какую из данных моделей Вы бы предпочли?”, “Когда именно Вам необходим этот предмет?”, “По какому адресу мы должны его доставить?” и т. п.;

— невербальное стимулирование к покупке: передача ручки для заполнения контракта и т. п.;

— снятие ощущаемого риска (финансового, физического и т. д.): предоставление эксклюзивной скидки, возможности вернуть товар и т. п.

СЕТЕВОЙ МАРКЕТИНГ

Одним из методов личных продаж является сетевой (или мультипликативный) маркетинг, который на сегодняшний день применяется на потребительском рынке.

Сетевой маркетинг — это форма организации сбыта товара, предполагающая формирование иерархических мультипликативных саморазвивающихся сбытовых систем с использованием метода личных продаж.

Кроме перечисленных выше преимуществ личных продаж, сетевой маркетинг обеспечивает хороший доступ к целям аудитории (особенно труднодоступной), возможность задействования значительного количества людей в организации сбыта продукции на фоне минимизации финансовых затрат на расширение сбытовой базы. В финансовом аспекте представляет собой классическую “пирамиду”. Как уже упоминалось выше, в условиях отечественного законодательства сетевой маркетинг предполагает значительные нарушения (уход от налогового обложения по НДС и прибыли, нарушения законодательства по предпринимательской деятельности, нарушение документальной отчетности по продаже товаров и т. п.).

Прямой маркетинг

Прямой маркетинг — распространение товаров на рынке, предполагающее установление личного прямого интерактивного контакта с потребителем.

Прямой маркетинг включает в себя следующие методы продвижения товаров на рынке:

- *Прямую почтовую рекламу (direct mail)* — прямая почтовая рассылка потенциальным потребителям.

- *Телемаркетинг (telemarketing)* — предполагает использование современных телекоммуникационных и информационных технологий для продвижения и сбыта товаров. Входящий телемаркетинг предполагает, что клиент обращается, например, по телефону, в компанию, исходящий — наоборот.

- *Рекламу прямого отклика (direct response)* — реклама, предполагающая наличие определенного ответного действия со стороны получателя рекламного сообщения, например, ответ с приложением купона или “позвоните сейчас”. Частный случай — DRTV — реклама прямого отклика по телевизору (“телемагазины”).

• **Интерактивный электронный маркетинг** — вид прямого маркетинга, предполагающий получение прямого общения с клиентом с использованием электронных коммуникаций. К этому виду маркетинга относятся: интернет-магазины, рассылка по электронной почте (спам), рассылка факс-сообщений, интерактивное кабельное телевидение, интернет-телевидение, мобильный маркетинг и т. п.

• **Торговлю по каталогам** — торговля, предполагающая распространение товаров с помощью каталогов (печатных или электронных).

• **Рекламные вложения** — реклама с использованием вложения рекламных проспектов в журналах.

• **Доставка рекламных проспектов и буклетов на дом** — доставка рекламных проспектов или буклетов на дом с использованием купонов (например, на скидку в цене).

Латеральный маркетинг

Относительно новой формой коммуникаций являются *латентные (скрытые) коммуникации*. Один из наиболее используемых видов таких коммуникаций — *“product placement”*. В этом случае происходит скрытое рекламное обучение потребителя через просмотр фильмов, сериалов, видеоклипов, в которых изображены использование брендовых товаров. Например, “автомобиль Бонда”, алкогольные бренды в российских милицейских сериалах, витамины в молодежных сериалах и т. п. Преимущество латентных коммуникаций состоит в том, что зрители подсознательно ассоциируют себя с “позитивными” героями, пытаются копировать их стиль жизни и, как следствие, потребляемые ими товары.

Вирусный маркетинг

Одной из новых форм личностных маркетинговых коммуникаций является так называемый вирусный маркетинг.

Вирусный маркетинг — форма маркетинговых коммуникаций, предполагающая распространение коммерчески полезной для компании рекламы от одного субъекта к другому в процессе личного или коллективного общения.

В современном высоко урбанизированном и информационном обществе значительный оборот информации о компании, ее товарах, брендах находится вне возможностей контроля с ее стороны. В процессе общения лично, в коллективах, на интернет-форумах в современных условиях потенциальные покупатели получают порой больше информации, чем от самой компании. В этом случае сами потребители выступают посетителями информации, которая быстро распространяется среди широких масс населения подобно вирусам. Для управления данным процессом некоторые компании порой выступают скрытыми модераторами.

В ходе реализации идей вирусного маркетинга могут использоваться такие виды каналов:

• **Торговые каналы:** информация распространяется как в самой дистрибуторской сети, так и в процессе общения с потенциальными покупателями.

• **Экспертные каналы:** информация распространяется от экспертов, специалистов посредством их заявлений, обращений к представителям целевой аудитории.

• **Социальные каналы:** информация распространяется в процессе повседневного социального общения (семья, друзья, коллеги по работе, общение в транспорте и т. д.).

• **Информационные каналы:** информация распространяется в процессе информационных коммуникаций между представителями целевой аудитории.

Классическим примером использования вирусного маркетинга является использование некоторыми интернет-провайдерами писем своих клиентов для распространения информации о себе (например, в виде приписки “получите бесплатный почтовый ящик...”).

Мерчандайзинг

Реализация концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагает задействование всех средств коммуникативного воздействия, в том числе и по месту продаж.

Мерчандайзинг¹ — относительно новое и достаточно многогранное явление, прошедшее несколько стадий в своем развитии — от выкладки продукции согласно плануграмме поставщика до перехода категориального мерчандайзинга в категориальный менеджмент.

¹ Англ. *merchandising* — коммерческое планирование производства, искусство сбыта

Мерчандайзинг занимается решением таких агрегированных задач: планирование торговых площадей, управление товарными категориями, организация рекламно-информационного сопровождения по месту продаж.

Для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций специалист по мерчандайзингу занимается решением следующих задач: планирование торгового зала, выкладка продукции согласно плану, поддержание необходимых запасов продукции на полках магазина, обеспечение рекламно-информационного сопровождения (POS-материалы, ВТЛ-акции, аудио- и видеореклама в торговом зале и т. п.).

Управление комплексом интегрированных маркетинговых коммуникаций

Модель процесса коммуникации

В процессе коммуникации с потребителем компания сталкивается с *избирательностью внимания, восприятия и запоминания информации*.

Одной из базовых коммуникационных моделей, используемых в процессе организации коммуникации, является модель, представленная на рис. 4.58.



Рис. 4.58. Модель процесса коммуникации

В маркетинговой практике широко применяются и другие виды коммуникационных моделей (табл. 4.27).

Таблица 4.27. Виды коммуникационных моделей

Коммуникационная модель	Сущность воздействия
Пропагандистская	Распространение каких-либо идей с целью привлечения сторонников. Воздействие на сознание и настроение людей, чтобы побудить их к активности
Социально-психологическая	Социально-психологическое воздействие
Семiotическая	Знаковые коммуникации
Психотерапевтическая	Психофизиологическое воздействие
Мифологическая	Метафоричность, игра в чудесное
Аргументирующая	Полное или частичное обоснование какого-либо утверждения с использованием других утверждений

Цели маркетинговых коммуникаций

Являясь одним из элементов комплекса маркетинга, маркетинговые коммуникации направлены на достижение стратегических и маркетинговых целей компании. Коммуникационные цели имеют подчиненный характер и образуют сложную иерархическую систему. Основные цели интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) представлены на рис. 4.59.



Рис. 4.59. Базовые цели интегрированных маркетинговых коммуникаций

К *соподчиненным* целям можно отнести:

- мотивацию потребителя;
- формирование хорошего расположения к товару, фирменной марке;
- предоставление информации о товаре, производителе;



- формирование благоприятного образа фирмы;
- пропаганду репутации и традиций фирмы;
- уценки;
- поддержание повторных покупок;
- формирование покупательских привычек;
- стимулирование покупателей;
- формирование потребностей;
- стимулирование акта покупки;
- формирование убеждения в необходимости товара, предпо-

чтения к марке;

- напоминание о фирме и ее товаре и т. п.

Дж. Росситер и Л. Перси выделили четыре, на их взгляд, основных, цели маркетинговых коммуникаций:

1. *Формирование у потребителей потребности в товарной категории* — закрепление в сознании целевых потребителей товарной категории как средства удовлетворения потребности.

2. *Осведомленность о торговой марке* — способность идентифицировать торговую марку в рамках определенной товарной категории. Предполагается, что потребитель может вспомнить и узнать торговую марку в деталях, необходимых для совершения покупки.

3. *Отношение к торговой марке* — заданное комплексное отношение к торговой марке как основа для формирования устойчивой приверженности к ней.

4. *Намерение купить* — подталкивание потребителя к необходимому решению о покупке товара (марки).

Факторы, определяющие структуру интегрированных маркетинговых коммуникаций

Выделяют такие основные факторы, влияющие на структуру ИМК:

1. *Специфика целевой аудитории*: социокультурные, лингвистические, психологические и другие характеристики рекламной аудитории.

2. *Особенности рынка*: емкость, подготовленность рынка (знание товара, наличие опыта использования, знание аналогов и т. п.), характеристики конкуренции (в том числе тип конкуренции, преимущества локализации и глобализации).

3. *Специфика товара*: наличие (отсутствие) уникальных конкурентных преимуществ (технико-экономических свойств товара, преимуществ в системе сбыта и т. п.), этап жизненного цикла.

260

4. *Доступность коммуникационных каналов*: возможность доступа компании к коммуникационным каналам и целевой аудитории.

5. *Размер рекламного бюджета*: выбор коммуникационных каналов предполагает процедуру оптимизации в контексте критерия: «коммуникационная эффективность — стоимость реализаций коммуникаций».

6. *Коммуникационные цели и задачи, выбранная стратегия продвижения*.

7. *Традиции, сложившиеся в коммуникационной политике фирмы*.

Модели управления комплексом маркетинговых коммуникаций

Эффективная реализация стратегии продвижения предполагает использование моделей управления ИМК.

На рис. 4.60 представлена модель, отражающая задействованные различные компоненты ИМК в зависимости от готовности покупателей к покупке.

Виды коммуникационных политик предприятия

В общем случае можно выделить следующие подходы к формированию коммуникационной политики предприятия:

- *Реактивная* — компания реагирует на произошедшие факторы со стороны маркетинговой среды.

- *Проактивная* — коммуникационная политика компании направлена на упреждение возможных нежелательных ситуаций.

- *Интерактивная (партнерская)* — компания пытается выстроить партнерские отношения с клиентами, обеспечивает двусторонние маркетинговые коммуникации.

- *Латентная* — выражена нечетко, формируется на интуитивном уровне.

Основные этапы управления ИМК предприятия

Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями предполагает прохождение этапов, представленных на рис. 4.61.





Рис. 4.60. Эффективность затрат на компоненты маркетинговых коммуникаций на разных этапах готовности потребителей к покупке

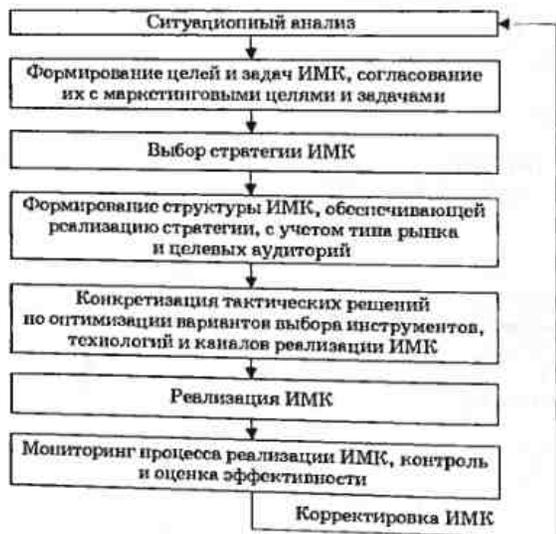


Рис. 4.61. Основные этапы управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями

Глава 5

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ВНУТРЕННЕМ И ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

5.1. Маркетинговый менеджмент

Управление маркетингом — это процесс анализа, планирования, реализации и контроля мероприятий, направленных на поддержание выгодных обменов с целевыми аудиториями, с целью выполнения задач организации.

Задачей маркетинг-менеджмента является сведение всех маркетинговых и связанных с ними стратегий в единую систему, планирование и организация мероприятий, направленных на их реализацию, для достижения поставленных целей.

Управление маркетингом предполагает прохождение определенных этапов, представленных на рис. 5.1, а также наличие у компании трех основных компонентов:

- *оценочно-целевого*: формирование системы целей, проблем, задач, критерияльных и оптимизационных функций;
- *поведенческого*: выработка системы маркетинговых политик и стратегий, формирование программ и планов;
- *имплементационного*: разработка механизмов (экономического, организационно-правового, информационно-технологического) реализации.

Маркетинговые цели

Некоторые возможные типовые маркетинговые цели коммерческого предприятия приведены на рис. 5.2.



Рис. 5.1. Основные этапы маркетинг-менеджмента

Маркетинговые стратегии

Стратегия — это концепция поведения предприятия, его структурных подразделений, предполагающая достижение обозначенных целей и реализацию заранее определенного плана действий.

Для того, чтобы достигнуть запланированного, стратегии компании должны удовлетворять следующим основным критериям:

- *релевантности* поставленным целям и среде предприятия;
- *системности*, предполагающей согласованность стратегий между собой, с целями предприятия в целом, его структурных подразделений;
- *объективности*, требующей от стратегий базирования на данных объективных исследований;
- *направленности*, определяемой требованием достижения четко обозначенных целей;
- *плановости*, предполагающей наличие определенного плана действий, расписанных по времени и исполнителям;
- *исполнимости*, т.е. возможности реализации, исходя из имеющихся ресурсов, знаний, мотивации исполнителей;
- *компетентности*, т.е. соответствия исполнителей их знаниям и сфере компетенции.

Основные составляющие системы рыночных и продуктовых стратегий приведены на рис. 5.3. и в табл. 5.1.

Систему распределенных во времени целей, стратегий и планов будем называть *политикой*.

Система рыночных стратегий коммерческого предприятия

Рассмотрим основные составляющие системы рыночных стратегий коммерческого предприятия с учетом того, что вопросы сегментирования и позиционирования были рассмотрены выше.

Базовые стратегии развития

Первый этап на пути разработки рыночной стратегии компании

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

Pidruchniki.ws

Рыночные

- Достижение намеченных источников конкурентных преимуществ.
- Абсолютная и относительная рыночная доля.
- Степень охвата целевых рынков.
- Характер позиционирования и т. п.

Продуктовые

По товару

- Ширина и глубина ассортимента.
- Продолжительность этапа ЖЦТ.
- Соотношение цена-качество.
- Степень дифференциации торговой марки.
- Уровень лояльности к бренду.
- Тип приверженности к бренду и т. п.

По цене

- Цена товара.
- Величина разрыва в цене по отношению к конкурентам.
- Уровень ценовой чувствительности.
- Ценовая премия бренда.
- Распределение цен в каналах дистрибуции и т. п.

Сбытовые

- Объемы продаж.
- Ширина каналов дистрибуции.
- Глубина каналов дистрибуции.
- Уровень мотивации сбытового персонала.
- Стандарты обслуживания.
- Имидж торговых точек и т. п.

Коммуникационные

- Степень охвата целевой аудитории.
- Достигнутая эффективная частота.
- Уровень осведомленности о торговой марке.
- Размер рекламного бюджета.
- Показатель присутствия в СМИ по отношению к конкурентам и т. п.

Рис. 5.2. Ориентировочный перечень маркетинговых целей компании

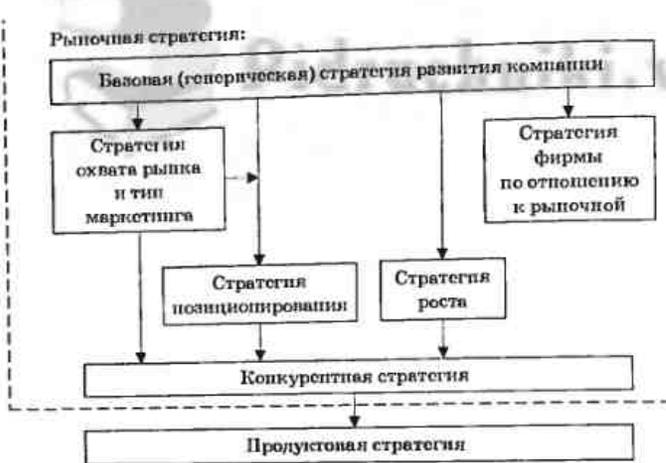


Рис. 5.3. Составляющие системы рыночных стратегий компании

Таблица 5.1. Компоненты системы продуктовой стратегии коммерческого предприятия

Стратегия	Некоторые основные решаемые вопросы
Товарная	<ul style="list-style-type: none"> • Ширина и глубина товарного ассортимента. • Этап жизненного цикла товара. • Тип спроса и факторы ценовой чувствительности. • Показатели объективного и субъективного качества. • Направления совершенствования технико-экономических характеристик товара, исходя из требований рынка, технико-технологических возможностей предприятия, его финансовых ресурсов. • Время и характер модификации/выпуска нового товара. • Брендинг/величина активов торговой марки. • Упаковка (эстетика, сохранность, возможности транспортировки различными видами транспорта)
Ценовая	<ul style="list-style-type: none"> • Базовый метод ценообразования. • Цена и себестоимость товара. • Установление цен в соответствии с условиями Инкотермс. • Распределение цен в каналах дистрибуции. • Географическая политика цен. • Время установления скидок и их величина

Стратегия	Некоторые основные решаемые вопросы
Распространения	<ul style="list-style-type: none"> • Глубина и ширина каналов распределения. • Тип сбыта. • Маркетинговая сбытовая система. • Методы стимулирования сбытового персонала. • Условия поставок. • Сбытовая логистика (организация товародвижения)
Продвижения	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия продвижения. • Задействованные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций. • Коммуникационные каналы. • Медиапланы. • Эффективность рекламы

литель, на какое конкурентное преимущество ей необходимо опираться.

Согласно М. Портеру, существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по охвату целевого рынка (весь рынок или некоторый его сегмент) и типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара) (рис. 5.4).

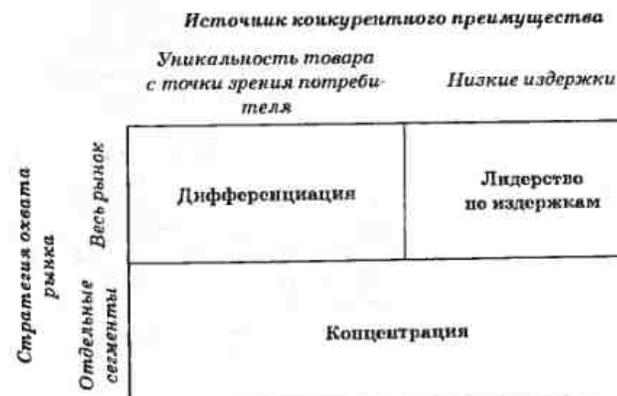


Рис. 5.4. Базовые стратегии развития предприятия по М. Портеру

Стратегия лидерства по издержкам предполагает, что компания за счет факторов внутренней и/или внешней среды может обеспечить большую, чем у конкурентов, маржу между себестоимостью товара и среднерыночной ценой (или же ценой ведущего в данном целевом рынке конкурента). В частности, данная стратегия предполагает, что за счет больших возможностей по объемам сбыта товаров (портфеля заключенных контрактов на поставку) и производительности предприятия может добиться больших издержек. Данная стратегия обычно тесно связана с возможностью достижения эффекта масштаба и приобретения опыта.

Стратегия дифференциации предполагает придание товару важных с точки зрения потребителя отличительных свойств, которые делают его отличным от товаров конкурентов. Такое отличие может базироваться на объективных или субъективных, осязаемых и неосязаемых свойствах товара (в более широком понимании — комплексе маркетинга), быть реальным или мнимым¹. Инструментом реализации стратегии дифференциации является рыночное позиционирование.

Дифференциация является высокоэффективным методом ведения конкурентной борьбы в условиях монополистической конкуренции. Наличие высокодифференцированной марки позволяет увеличить рыночную силу компании. В условиях олигополии дифференциация может содать дополнительный источник увеличения прибыльности бизнеса.

Реализация данной стратегии требует, как правило, более высоких издержек. Однако успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов приплатить более высокую цену (ценовую премию бренда).

Возможные основания для осуществления дифференциации приведены на рис. 5.5.

Стратегия концентрации предполагает концентрацию на потребностях одного целевого сегмента, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Однако низкая рыночная доля в случае неудачной реализации стратегии может существенно подорвать конкурентоспособность компании.

¹ Имеется в виду тот факт, что различие может базироваться на уверенности потребителя в превосходстве товара, которое зачастую не соответствует действительности.

Продукт	Сервисное обслуживание	Персонал	Репутация	Система дистрибуции
<ul style="list-style-type: none"> • Основные характеристики. • Дополнительные характеристики, которые улучшают базовую модель. • Эффективность использования. • Функциональное качество. • Срок службы. • Надежность. • Соответствие фактического качества заявленному. • Возможность ремонта. • Стиль. • Престиж. • Дизайн и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Доставка (скорость, точность, осторожность). • Монтаж. • Послепродажное обслуживание (ремонт, консультации). • Обучение потребителей. • Обучение персонала. • Кредитование. • Гарантия и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Компетентность. • Вежливость. • Доверие. • Надежность. • Чуткость. • Коммуникативность и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Марка. • Надежность при выполнении поставок. • Срок присутствия на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионализм. • Глубина и широта охвата рынка. • Качество обслуживания. • Атмосфера в торговой сети. • Скорость доставки и т. п.

Рис. 5.5. Основание для дифференциации предприятия, его товаров на рынке

Стратегии роста

Данные стратегии определяют возможные направления роста компании. В общем случае выделяют следующие классы стратегий роста:

- **стратегии роста в рамках базового рынка** — интенсивный рост в рамках существующего рынка, стратегии развития рынка и товара (топологические зоны 1, 2, 3 в матрице Ансоффа, (рис. 5.6);
- **интеграционные стратегии** — использование вертикальной (с альянчными фирмами) или горизонтальной (с поставщиками, ресселерами, потребителями) интеграции с другими субъектами рыночных отношений (рис. 5.7));
- **диверсификация** — выход на новые рынки с новыми товарами (топологическая зона 4 в матрице Ансоффа).

		Товар	
		Старый	Новый
Рынок	Старый	1. Стратегия более глубокого проникновения: <ul style="list-style-type: none"> • увеличение первичного уровня спроса; • увеличение доли рынка; • приобретение рынков; • защита положения на рынке; • рационализация рынка; • организация рынка 	2. Стратегия развития через товары: <ul style="list-style-type: none"> • улучшение качества существующих товаров; • рационализация характеристик товара; • расширение товарного ассортимента; • обновление товарного ассортимента; • рационализация товарного ассортимента
	Новый	3. Стратегия развития рынка: <ul style="list-style-type: none"> • проникновение на новые географические рынки; • выявление новых целевых сегментов; • поиск новых групп потребителей товара 	4. Диверсификация: <ul style="list-style-type: none"> • концентрическая; • горизонтальная; • чистая (конгломеративная)

Рис. 5.6. Типология стратегий роста с использованием матрицы Ансоффа

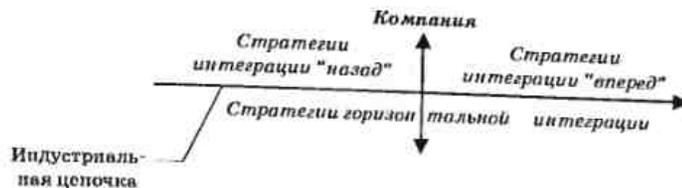


Рис. 5.7. Интеграционные стратегии роста компании

Вместо планарной (продукт-рынок) может использоваться трехмерная матрица "продукт-рынок-потребность" (рис. 5.8.). Куб показывает три направления, которые фирма может использовать для определения возможных альтернативных путей ее роста.

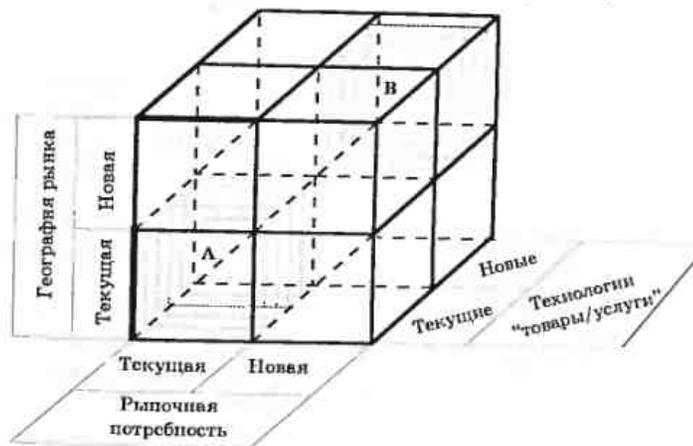


Рис. 5.8. Трехмерная матрица Ансоффа

Стратегии фирмы по отношению к среде

На сегодняшний день для достижения поставленных перед организацией целей недостаточно манипулировать только элементами комплекса маркетинга. В силу этого компании вынуждены прибегать к ряду стратегий, направленных либо на адаптацию к изменениям рыночной среды, либо на выживание в ней.



ствующих факторов, либо ориентированных на то, чтобы изменить саму среду, “правила игры” в ней. Для этого компании могут применить три класса стратегий: *независимые, кооперативные и маневрирующие* (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Стратегии фирмы по отношению к среде¹

Класс стратегий	Тип стратегии	Чем характеризуется
I. Независимые — направленные на уменьшение влияния среды с помощью собственных ресурсов и изобретательности	1. Агрессивная конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> • Дифференциация торговой марки. • Продуктовая дифференциация. • Агрессивное ценообразование. • Сравнительная реклама
	2. Конкурентное умиротворение	<ul style="list-style-type: none"> • Усовершенствование конкурентных связей. • Продвижение товаров отрасли в целом. • Ценовой зонтик
	3. Ориентированная на создание позитивного имиджа	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама, направленная на создание позитивного имиджа фирмы. • Добровольный контроль за рыночной средой. • Выход соглашений с гражданскими группами действий
	4. Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> • Прямое лоббирование собственных интересов. • Базовая реклама. • Обучение персонала особенностям законодательной и нормативной базы
	5. Ресурсоориентированная	<ul style="list-style-type: none"> • Разрешение проблемы перерегулярного спроса. • Демаркетинг. • Уменьшение логистических издержек

Класс стратегий	Тип стратегии	Чем характеризуется
II. Кооперативные стратегии — предусматривают кооперацию (частичную либо полную) с другими фирмами или группами, отраслями промышленности, создание совместных предприятий с отечественными или зарубежными конкурентами либо введение в совет директоров представителей контактных аудиторий	1. Полная кооперация	<ul style="list-style-type: none"> • Ценовое лидерство. • Технологическое лидерство
	2. Контрактинг	<ul style="list-style-type: none"> • Создание вертикальных / горизонтальных маркетинговых систем
	3. Кооптация/кооптирование	<ul style="list-style-type: none"> • Включение в состав совета директоров представителей заинтересованных групп действий
	4. Коалиция	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в деятельности ассоциаций. • Участие в работе торгово-промышленной палаты
III. Маневрирование — стратегии, предусматривающие маневрирование фирмы по отношению к ее традиционным сферам деятельности и рынкам	1. Выбор сфер деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление различных рынков с ограниченной конкуренцией и регулятивными ограничениями. • Выход на новые быстрорастущие рынки
	2. Диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальная интеграция. • Географическая экспансия

Конкурентные стратегии

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПО Ф. КОТЛЕРУ

Концентрированным выражением линии поведения компании по отношению к своим конкурентам является *конкурентная стратегия*. Ф. Котлер, исходя из принадлежащей компании абсолютной рыночной доли, выделяет четыре возможные типа конкурентных стратегий:

- стратегия лидера рынка;
- стратегия вызова лидеру;
- стратегия следования за лидером;
- стратегия занятия конкурентной ниши.

¹ Англ. *Environmental Management Strategies*.



Каждая из этих стратегий предполагает определенную связь между рыночной долей и прибыльностью компании, ресурсами, необходимыми для поддержания имеющейся позиции. В зависимости от этого, а также по результатам SWOT-анализа компания выбирает одну из возможных конкурентных стратегий.

Стратегия лидера. Компании, являющиеся лидерами рынка, имеют наибольшую рыночную долю, занимают те вызывающую сомнения доминирующую позицию на рынке. Такие компании, по сути, задают тон в рамках всего своего рынка, а их товары в сознании потребителей определяют данную товарную категорию. В зависимости от степени сформированности товарного (отраслевого) рынка, характера конкурентной борьбы компании-лидеры выбирают одну из трех стратегий: *расширения первичного спроса, оборонительную или наступательную стратегию* — или же прибегают к *демаркетингу* либо *диверсификации*.

Стратегия вызова лидеру. Стратегию вызова лидеру чаще всего выбирают компании, которые являются вторыми, третьими на рынке, но желают стать лидером рынка. Теоретически, эти компании могут принять два стратегических решения: атаковать лидера в борьбе за долю рынка или же следовать за лидером. В зависимости от этого компания может выбрать одну из альтернативных стратегий: *фронтальной* (на сильные стороны) или *фланговой* (на слабые стороны конкурентов) *атаки, окружения* (массированные действия сразу в нескольких направлениях), *обходного маневра* (выход на новые рынки с использованием диверсификации, технологического скачка) и *партизанской войны* (небольшие, зачастую локальные, но частые атаки, приводящие к истощению сил у противника).

Стратегия следования за лидером. Компании, принимающие стратегию следования за лидером — это предприятия с небольшой долей рынка, которые выбирают адаптивную линию поведения на рынке, осознают свое место на нем и идут в фарватере фирм-лидеров. Главное достоинство такой стратегии — экономия финансовых ресурсов, связанных с необходимостью расширения товарного (отраслевого) рынка, постоянными инновациями, расходами на удержание доминирующего положения.

Компании, принимающие такую стратегию, обычно выпускают товары-имитаторы, зачастую занимая рыночную долю, которую по разным причинам не могут охватить фирмы-лидеры. К

¹ Характеристики товара, система дистрибуции, географические и клиентские рынки, сегменты и т. п.

основным стратегиям данного типа относится *подражание* (полное, как правило, незаконное копирование), *создание двойников* (товары имеют малые отличия от товара-лидера), *имитация* (копирование некоторых важных частей, при сохранении отличий) и *приспособление* (видоизменение и улучшение товара, адаптация его под нужды "своих" целевых рынков).

Если учесть, что лидерами рынка могут быть лишь несколько компаний, то данная стратегия является самой массовой.

Стратегия занятия конкурентной ниши. При принятии стратегии занятия конкурентной ниши (другие названия — *стратегия специалиста* или *нишера*) компания в качестве целевого рынка выбирает один или несколько рыночных сегментов. Данная конкурентная стратегия является производной от такой базовой стратегии компании, как концентрация.

Стратегию занятия конкурентной ниши используют в основном небольшие компании, имеющие товары с уникальными (объективными или субъективными) характеристиками, либо же имеющие эксклюзивные права на производство и дистрибуцию товара, способные быстро реагировать на изменения спроса на рынке. При этом преследуемая цель состоит в том, чтобы стать "крупной рыбой в небольшом пруду".

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ЗА РАМЕНСКИМ — ЮДАПОВЫМ

Согласно Л.Г. Раменскому и А.Ю. Юдапову, все коммерческие предприятия можно проклассифицировать в разрезе следующих критериев: "локальный бизнес — глобальный бизнес" и "приспособление к рынку — изменение рынка". Исходя из этого, авторы выделяют следующие виды компаний, использующих типовую для них линию конкурентного поведения: *виоленты*, *патипепты*, *эксплеренты* и *коммуапты* (рис. 5.9). При этом компании-виоленты в зависимости от характера ведения бизнеса по аналогии с животным миром подразделяются на "слонов", "львов" и "бегемотов". Характеристика таких предприятий и жизненные циклы рыночного развития приведены в табл. 5.3 и на рис. 5.10.





Рис. 5.9. Типы конкурентных стратегий по Рамзескому — Юдапову¹

Таблица 5.3. Характеристика типов предприятий по Рамзескому — Юдапову

Тип стратегии	Коммутанты ("мыши")	Птицы ("лисы")	Висленцы ("львы", "слоны", "бегемоты")	Эксперименты ("лясточки")
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компаний		Крупные	Крупные	
		Средние		Средние
	Мелкие	Мелкие		Мелкие

¹ Юдапов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие. / А.Ю. Юдапов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Тацдем : Гном-пресс, 1998. — 384 с.

Тип стратегии	Коммутанты ("мыши")	Птицы ("лисы")	Висленцы ("львы", "слоны", "бегемоты")	Эксперименты ("лясточки")
Устойчивость компании	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая пропускная способность	Опережение в нововведениях

Методы, используемые в процессе портфельного анализа

В процессе управления маркетингом возникает проблема формирования оптимального товарного портфеля. Для решения данной задачи могут использоваться аналитические и синтетические методы, представленные на рис. 5.11.

Аналитические методы

МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ

1. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица БКГ, ее вид, топологические зоны и их краткая характеристика приводились в подразделе 4.1. Основные траектории в рамках данной матрицы приведены на рис. 5.12.

2. Матрица "привлекательность-конкурентоспособность" (матрица McKinsey, или General Electric). Один из наиболее широко используемых подходов для анализа текущих рыночных ситуаций. Матрица, представленная на рис. 5.13, разделена на 9 клеток, которые представляют высокие, средние и низкие показатели рыночной привлекательности и сильные, средние и слабые позиции подразделений. Типовые критерии и показатели, используемые при построении матрицы, а также стратегии, зависящие от места расположения в матрице, представлены в табл. 5.4 и 5.5.

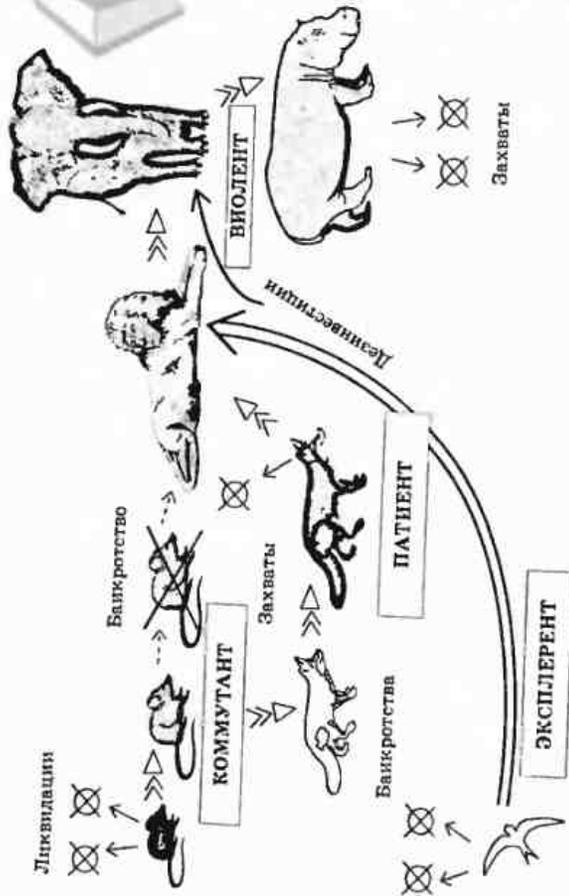


Рис. 5.10. Виды жизненных циклов по Рамзенскому — Юданову



Рис. 5.11. Методы оптимизации товарного портфеля

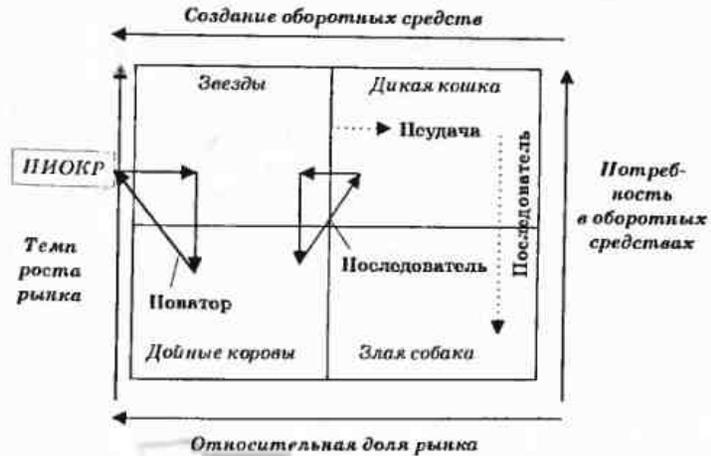


Рис. 5.12. Основные траектории движения компании на рынке в матрице Бостонской консалтинговой группы



Рис. 5.13. Матрица McKinsey

Таблица 5.4. Типовые критерии и показатели, используемые при построении матрицы McKinsey

Критерии оценки привлекательности	Показатели для оценки конкурентных преимуществ
<ul style="list-style-type: none"> • Доступность рынка; • темп роста; • длительность жизненного цикла; • потенциал валовой прибыли; • острота конкуренции; • стабильность технологии; • возможности ценовой конкуренции; • концентрация клиштов 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительная доля рынка; • "know how" в технологии; • издержки; • конкурентоспособность цены; • качество продукта; • послепродажное обслуживание/сервис; • отличительные свойства; • степень освоения технологии; • метод продаж; • известность марки; • положительный имидж

Таблица 5.5. Стратегии, зависящие от места расположения в матрице McKinsey

Позиция подраз.	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестировать в рост • Проводить максимальное инвестирование. • Осуществлять широкую диверсификацию. • Укреплять позицию. • Допускать умеренные прибыли 	<p>Селекция:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестировать в рост • Инвестировать в привлекательные сегменты. • Искать привлекательные новые сегменты 	<p>Защищать/рефокусировать; выборочно инвестировать для заработка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Защищать позиции. • Рефокусироваться на привлекательные сегменты. • Оценивать жизнеспособность отрасли. • Следить за временем "сбора урожая" или деинвестирования
Средняя	<p>Вызов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестировать в рост • Инвестировать выборочно, основываясь на сильных позициях. • Определить основы возможного лидерства. • Избегать узкостности — ощущать слабости компании (подразделения) 	<p>Расчет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выборочно инвестировать для заработка • Сегментировать рынок. • Отслеживать слабые стороны с целью избежания узкостности 	<p>Реструктуризация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • снимать урожай или деинвестировать • Изыскивать позиции, требующие деинвестирования. • Перейти на более привлекательные сегменты.

Позиция подраз.	Пригодность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Низкая	<p>Благоприятный: выборочно инвестировать для заработка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выборочно инвестировать для заработка. • Проанализировать рынок. • Искать ниши, специализацию. • Искать возможности, укреплять позиции подразделения 	<p>Благоприятный: консервировать с целью сбора урожая</p> <ul style="list-style-type: none"> • Действовать, чтобы сохранить или повысить поток наличных денег. • Искать возможности для удачной продажи. • Искать рационализацию, чтобы укрепить позиции подразделения 	<p>"Сбор урожая" или деинвестирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снять урожай или деинвестирование • Ухаживать с рынка или сократить продуктивную линию. • Определить время так, чтобы максимизировать существующую стоимость.

3. Матрицы управляемой политики. Многие менеджеры предпочитают использовать матрицу "привлекательность-конкурентоспособность" не с девятью топологическими зонами, а с четырьмя, по аналогии с матрицей БКГ (рис. 5.14). Такая матрица при использовании тех же осей, но с отображением текущих и будущих позиций компаний с анализируемыми товарами (продуктами или услугами), получила название матрицы управляемой политики (DPM)¹, или матрицы Shell.

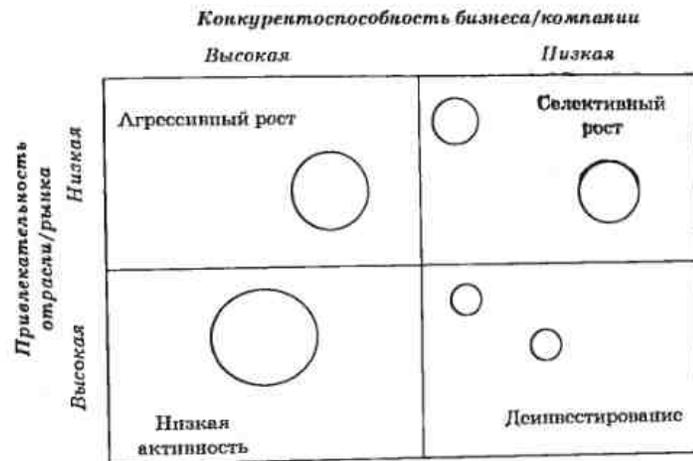


Рис. 5.14. Матрица DPM

На рисунке различные стратегические бизнес-единицы представлены в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной их долям в совокупном доходе компании.

В матрице топологическая зона "агрессивный рост" аналогична "звездам" в матрице БКГ. Если привлекательность и преимущества находятся на низком уровне, то стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае "собак" из БКГ. В зоне "селективный рост" конкурентное преимущество слабое, но привлекательность высокая. Здесь необходим селективный рост тех направлений, кото-

¹ Directional policy matrix.

рые могут со временем при определенных усилиях компании перейти в зону агрессивного роста. Стратегия "низкой активности" предполагает защиту уже имеющихся позиций без существенных финансовых вливаний. Это эквивалент "дойной коровы" из матрицы БКГ.

4. Матрица ADL. Была разработана известной в области управления консалтинговой компанией "Arthur D. Little". Она строится на двух переменных, отражающих жизненный цикл товарного рынка и положение относительно конкурентов. Сочетание двух переменных — четырех стадий жизненного цикла и пяти конкурентных позиций — формируют матрицу, которая состоит из 20 ячеек (рис. 5.15).



Рис. 5.15. Матрица ADL: 1 — естественное развитие; 2 — избирательное развитие; 3 — жизнеспособное развитие; 4 — выход

На рис. 5.16 и 5.17 представлены модель Хофера — Шенделя и три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля согласно данной модели.

	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее	
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	или Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			и

Рис. 5.16. Модель Хофера — Шенделя

5. Матрица SPACE. Еще одним интересным матричным инструментом формирования стратегии коммерческого предприятия является матрица SPACE, внешний вид которой представлен на рис. 5.18.

6. Матрица успеха Карлефа и Естбюма. Одним из интересных инструментов анализа является матрица, предложенная Б. Карлефом и С. Естбюмом (рис. 5.19). Матрица успеха содержит две оси: продуктивности и потребительной ценности. На рисунке пунктиром обозначен идеальный вектор.

КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ

ABC-анализ. Одним из распространенных методов структурного анализа товарного ассортимента коммерческого предприятия является метод ABC-анализа, основная идея которого базируется на эффекте Парето, в соответствии с которым критическая часть очень незначительна, а все остальное — второстепенно. То есть необходимо концентрировать ресурсы на той малой части, которая является крайне важной, а не на большой, но второстепенной части. За счет этого метода определяется ABC-рейтинг всех товаров из анализируемой группы, и на его основе принимаются решения об изменениях и развитии в товарном портфеле.

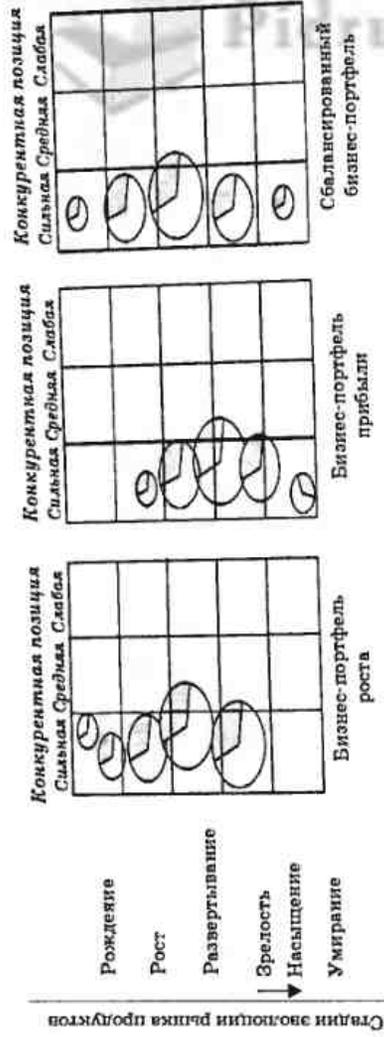


Рис. 5.17. Три основные типа идеального корпоративного бизнес-портфеля согласно модели Хофера — Шендлера

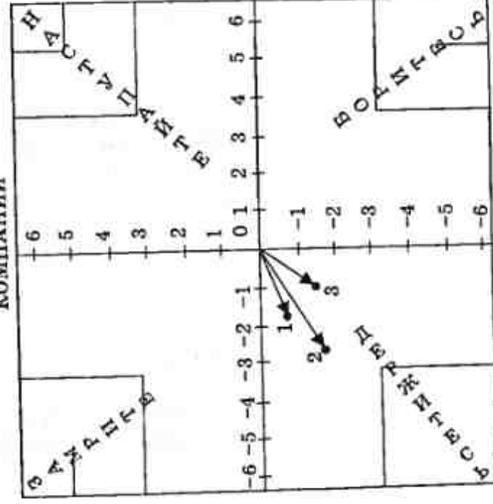
1. Захват рынка
1. Развитие продукта
2. Развитие рынка
3. Горизонтальная интеграция
1. Сокращение
2. Ликвидация

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ

1. Реорганизация
1. Горизонтальная диверсификация
2. Конгломеративная диверсификация
3. Концентрическая диверсификация

1. Сокращение
2. Ликвидация

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ



ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ БИЗНЕСА

1. Прямая интеграция
2. Обратная интеграция
3. Горизонтальная интеграция
1. Захват рынка
2. Концентрическая диверсификация
1. Развитие продукта
2. Развитие рынка

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

1. Совместимые предприятия
1. Концентрическая диверсификация
1. Горизонтальная диверсификация
2. Конгломеративная диверсификация

Рис. 5.18. Матрица SPACE

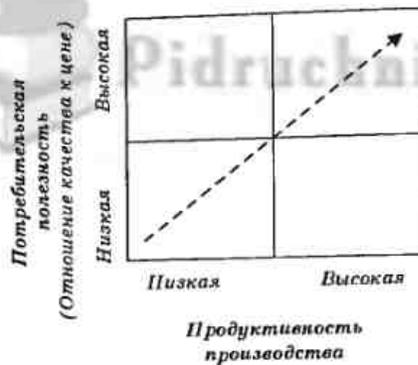


Рис. 5.19. Матрица успеха Карлофа и Естблума

XYZ-анализ. Данный анализ является статистическим методом, который позволяет оценивать стабильность продаж товарных групп или отдельных товаров и сравнивать продажи продукции разного типа сырья, разных ценовых категорий и оборота по коэффициенту вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100\%$$

где x_i — значение параметра по объекту, оцениваемому за i -й период; \bar{x} — среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; n — количество периодов.

XYZ-анализ применяется для определения значения товарной группы и выбора соответствующих методов работы, определения норматива товарного запаса и частоты заказа товаров.

Соединенный ABC- и XYZ-анализ позволяет более полно охватить товарный портфель, что дает возможность повысить эффективность управления запасами и закупками товаров, разработать оптимальный вариант выпуска каждого вида продукции, выявить товары, наиболее прибыльные и пользующиеся наименьшим спросом, определить оптимальные пути развития ассортимента с целью наращивания объемов реализации и привлечения целевых потребителей.

Метод Дибба — Симкина. Классификация товаров, полученная в результате применения этого метода, позволяет установить основные направления развития определенных товарных групп, приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для такого анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции, которые включают переменные издержки, не учитываемые постоянные. На основании соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие издержек товары относятся к отдельной группе. Проводя такую диагностику, компания определяет перспективы развития ассортимента, вырабатывает стратегии поддержки или возобновления баланса своего товарного портфеля.

Синтетические методы

Одним из наиболее распространенных синтетических методов оптимизации товарного портфеля компании является *метод бенчмаркинга (benchmarking)*, который заключается в воссоздании в собственной компании приемов построения успешного бизнеса (в нашем случае — товарного портфеля) других предприятий-конкурентов путем проведения сравнительного анализа и адаптации бизнес-процессов, применения методов ведения бизнеса относительно внутренней и внешней среды. Характерные особенности бенчмаркинга:

- общесистемный характер, т. е. охват всех аспектов деятельности компании;
- целенаправленность на достижение наилучшего уровня;
- ориентация на нахождение практических решений;
- практическое достижение конкретных конкурентных преимуществ.

К недостаткам можно отнести проблемы адекватности переноса бизнес-методов и процессов на другую внутреннюю среду.

Составление маркетингового плана

Маркетинговый план — это документально оформленный интегрированный план маркетинговых действий компании на рынке.

В различных организациях приняты свои стандарты формирования и оформления маркетинговых планов. В общем случае маркетинговый план может содержать следующие разделы:

1. **Резюме.** Предназначено для высшего руководства и акционеров, содержит краткое описание рынка, маркетинговые стратегии и методы, ожидаемые результаты.

2. **Анализ рыночной ситуации.** Ситуационный анализ, базирующийся на результатах маркетингового исследования и отражающий состояние и тенденции рынка (показатели спроса, товарное и ценовое предложение, конкуренцию и т. п.), положение компании на нем, SWOT-анализ, применяемые конкурентные и маркетинговые модели, методы и стратегии.

3. **Маркетинговая стратегия.** Включает детальное описание системы маркетинговых целей и стратегий, в частности, может содержать описание следующих элементов:

3.1. Цели на рынке:

- Стратегические и маркетинговые цели.
- Ожидаемый объем продаж.
- Ожидаемая прибыль.
- Уровень проникновения и охват рынка и т. п.

3.2. Целевой рынок:

- Целевой рынок (географические, товарные и отраслевые рынки, рыночные сегменты).

- Описание особенностей каждого целевого рынка.
- Релевантные модели конкурентного поведения и требуемые маркетинговые методы.

- Рыночное позиционирование.

- Конкурентные стратегии.

- Стратегии роста.

- Стратегии компаний по отношению к маркетинговой среде.

3.3. Комплекс маркетинга:

3.3.1. Товар:

- Описание товара (его уровней).
- Сравнительная технико-экономическая характеристика.
- Конкурентные преимущества.
- В чем состоит адаптация или модификация продукта.
- Технические возможности производства и сбыта.
- Плановый период пребывания на рынке, модификации

и т. п.

3.3.2. Продвижение:

- Цели продвижения.

- Стратегия продвижения.
- Используемые элементы интегрированных маркетинговых коммуникаций.

- Реклама: цели, совокупность средств, коммуникационные каналы, медиаплан, бюджет и т. п.

- Стимулирование сбыта: цели, методы, стоимость, график и т. п.

- Другие средства продвижения.

3.3.3. Распространение: от исходного пункта к месту назначения:

- Выбор порта:

— порт отгрузки;

— порт назначения.

- Выбор вида транспорта (преимущества и недостатки каждого):

— железные дороги;

— воздушный транспорт;

— морской транспорт;

— автомобильный транспорт.

- Упаковка:

— маркировка;

— контейнеризация;

— цены.

- Требуемая документация:

— коносамент;

— квитанция об отгрузке;

— авианакладная;

— накладная;

— проформа;

— таможенная декларация;

— место назначения;

— специальные документы.

- Страховые обязательства.

- Фрахтовка.

3.3.4. Каналы распределения:

- Цели сбыта.

- Тип сбыта.

- Методы сбыта.

- Каналы сбыта и их характеристика.

- Состояние и характеристика сбытовых каналов, в частности:

- Розничная торговля:

— типы и количество розничных магазинов;



- розничные наценки на товар в каждом типе магазина;
- методы расчета для каждого типа;
- масштабы сделок для каждого типа торговой точки.
- **Оптовые посредники:**
 - типы и количество оптовых посредников;
 - розничные наценки на товар в каждом типе;
 - методы расчета для каждого типа;
 - масштабы сделок для каждого типа.
- **Агенты по импорту/экспорту.**
- **Складирование:**
 - типы складов;
 - расположение.

3.3.5. *Определение цены:*

- Цели ценообразования.
- Ценовые стратегии.
- Методы ценообразования.
- Цена погрузки товаров.
- Цена транспортировки товаров.
- Расходы по содержанию:
 - расходы по содержанию на перевалочных пунктах;
 - плата за погрузку/разгрузку.
- Страховые расходы.
- Таможенные пошлины.
- Налоги на импорт и на добавленную стоимость.
- Оптовые и розничные надбавки и скидки.
- Наценка собственной компании.
- Розничная цена.

3.3.6. *Условия доставки:*

- Условия Инкотермс¹: FOB, FAS и др.
- Преимущества и недостатки.

3.3.7. *Способы платежа:*

- Наличными вперед.
- Открытие счетов.
- Отправка на консигнацию.
- Оплата по предъявлению, со временем или в назначенный срок.

- Аккредитив.

4. *Имплементация маркетинговой стратегии.*

4.1. *Организационные структуры:*

- Тип организационной структуры отдела маркетинга.

¹ См. подраздел 5.2.

- Организация представительства по регионам.
 - Методы стимулирования сбытового персонала и т. п.
- ### 4.2. *Организация контроля за реализацией плана:*
- ### 4.3. *Требуемые ресурсы:*
- Финансы.
 - Персонал.
 - Производственные мощности.
 - Транспортные, складские и другие логистические ресурсы.
 - Прочее.
- ### 5. *Форма финансового отчета и бюджета*
- Бюджет:
 - расходы, связанные с организацией продаж;
 - расходы на рекламу и продвижение;
 - расходы по распространению;
 - цена продукта;
 - прочее.
 - Форма ежегодного отчета о прибылях и убытках
- ### 6. *Выводы.*
- ### 7. *Источники информации.*
- ### 8. *Приложения.*

Выполнение и контроль маркетинговых планов

Когда маркетинговые стратегии и планы определены, они должны быть воплощены и выполнены. Чтобы оценивать и контролировать их исполнение, должны быть установлены стандарты контроля, сформулированы критерии эффективности реализации, а также определены контрольные количественные и качественные показатели. Маркетинговые стратегии и планы формулируются для достижения определенных целей, и эти цели должны быть использованы для установления показателей, по которым будет измеряться выполненная работа. Например, это может касаться прибыли, рыночной доли, процента прироста продаж и т. п.

Методы оценки и контроля позволяют не только определить влияние текущей маркетинговой деятельности на финансовые показатели работы предприятия, но и делают возможным более быстрое реагирование на выявленные в ходе контроля исполнения планов возможности и угрозы.

Основными типами маркетингового контроля являются: 1) контроль выполнения годовых планов; 2) контроль прибыльности; 3) стратегический контроль (табл. 5.6). Процесс контроля вы-

Таблица 5.6. Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные лица	Цель
Контроль выполнения годовых планов	Руководство высшего и среднего звена	Убедиться в достижении поставленных целей
Контроль прибыльности	Контролер по маркетингу	Выянить, на чем фирма зарабатывает деньги, на чем теряет
Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры, маркетинговый инспектор	Оценить эффективность расходовании выделенных в рамках бюджета средств, предложить способы повышения эффективности
Стратегический контроль	Высшее руководство, контролер по маркетингу	Выяснить, достигаются ли стратегические цели компании в целом и по каждому из рынков, действительно ли фирма использует имеющиеся маркетинговые возможности и насколько эффективно

полнения годовых планов приведен на рис. 5.20. Контроль прибыльности осуществляется по товарам, территориям, рынкам, сегментам, сбытовым каналам, объемам заказов и т. п. В процессе стратегического контроля, по сути дела, проводится ревизия маркетинга (табл. 5.7).

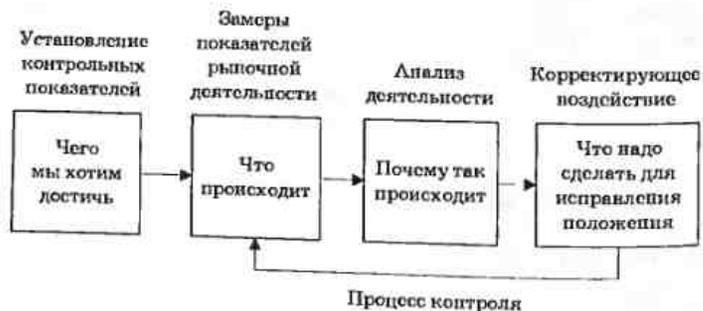


Рис. 5.20. Контроль выполнения годовых планов

Таблица 5.7. План ревизии маркетинга

Часть 1	Ревизия маркетинговой среды: А. Макросреда. Б. Микросреда
Часть 2	Ревизия стратегии маркетинга: А. Программа деятельности фирмы. Б. Задачи и цели маркетинга. В. Стратегия
Часть 3	Ревизия организационной службы маркетинга: А. Формальная структура. Б. Функциональная эффективность. В. Эффективность взаимодействия
Часть 4	Ревизия системы маркетинга: А. Система маркетинговой информации. Б. Система планирования маркетинга. В. Система маркетингового контроля. Г. Система разработки новых товаров
Часть 5	Ревизия результативности маркетинга: А. Анализ прибыльности. Б. Анализ эффективности затрат
Часть 6	Ревизия функциональных составляющих маркетинга: А. Товары. Б. Цены. В. Распределение. Г. Каналы маркетинговых коммуникаций. Д. Торговый аппарат

Маркетинговый контроль на предприятии может осуществляться посредством:

- *расписаний, графиков и диаграмм*, являющихся сегодня наиболее широко используемыми средствами контроля;
- *отчетов*, периодически поступающих из служб и подразделений предприятия;
- *бюджета* — анализируется выполнение его статей;
- *анализа продаж и издержек*, который является эффективным средством распознавания возможных проблем; проводится относительно товара, продуктовой линии, типов потребителей, географических регионов;
- *маркетингового аудита*, который состоит в систематической оценке выполнения маркетинговой программы предприятия

относительно целей, стратегий, видов деятельности, организационных структур, персонала, включая вопросы анализа маркетинговой среды, в частности, характеристики потребителей, имидж предприятия, сильные и слабые стороны конкурентов, законодательные регуляторы, экономические тенденции.

В общем случае *маркетинговый аудит* предполагает проведение:

- анализа маркетинговой и внутренней среды предприятия;
- аудита маркетинговой стратегии: миссия, цели и задачи, система рыночных стратегий;
- аудита организации маркетинга: структуры, их эффективность, межфункциональная координация;
- аудита маркетинговых систем на предприятии: маркетинговая информация, планирование, контроль и стимулирование;
- аудита эффективности маркетинга — анализ финансово-экономической деятельности предприятия с точки зрения рынков, товаров, подразделений и т. п.;
- аудита маркетинговых функций — анализ элементов комплекса маркетинга в контексте целей, политик и стратегий, полноты используемых возможностей и требуемых модификаций.

Необходимо отметить, что успешное маркетинговое планирование требует межфункциональной координации, в частности, маркетинга, производства, логистики, НИОКР и финансов.

Организация службы маркетинга на предприятии

Организационная структура отдела маркетинга должна соответствовать рыночным требованиям и ресурсам предприятия, максимально способствовать ему в достижении поставленных целей.

Выделяют следующие организационные структуры отдела маркетинга коммерческих предприятий (рис. 5.21—5.26):

- *функциональную* — самая распространенная, функциональная, административно простая;
- *товарную (марочную)* — применяется в случае широкого товарного ассортимента, необходимости учета особенностей различных брендов;
- *создание по географическому (региональному) принципу* — используется в случае сильной вовлеченности компании в международную торговлю, учитывает региональные отличия;



Рис. 5.21. Функциональная организация отдела маркетинга



Рис. 5.22. Товарная организация отдела маркетинга

- *создание по рыночному (клиентскому) принципу* — в случае важности учета для эффективности маркетингового управления различий между разнообразными клиентскими рынками;
- *матричную* — организация по товарно-рыночному принципу, используется в случае, если фирма имеет широкую номенклатуру и работает на разных рынках;
- *дивизионную* — крупные компании с большим количеством товаров и рынков выделяют товарно-рыночные группы в отдель-



Рис. 5.23. Региональная организация отдела маркетинга

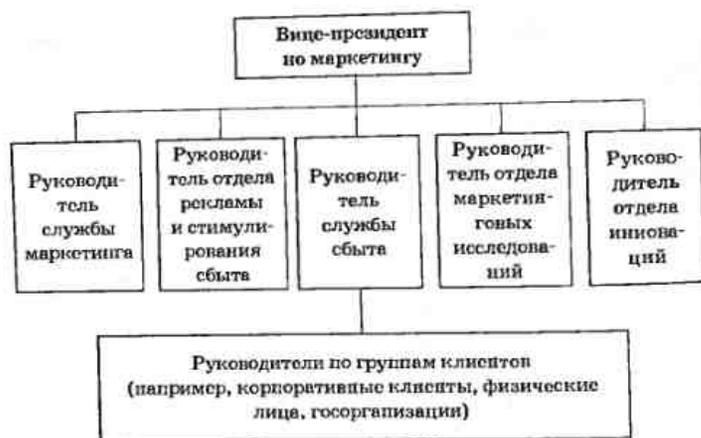


Рис. 5.24. Рыночная организация отдела маркетинга

ные дивизионы, которые функционируют как самостоятельные мини-компании. В этом случае возможна градация от сильного корпоративного маркетинга до полной передачи маркетинговой функции дивизионам.



Рис. 5.25. Матричная организация отдела маркетинга





Рис. 5.26. Дивизионная организация отдела маркетинга

5.2. Международный маркетинг

Мир — это зеркало, из которого смотрит на тебя собственное изображение.

У. Теккерей

Международный маркетинг — это система планирования и осуществления маркетинговой деятельности предприятия на международном рынке с целью создания наиболее благоприятных условий для бизнеса.

Международный маркетинг базируется на маркетинговой теории, теории внешнеэкономической деятельности, международном праве, теории международных финансово-экономических отношений и т. п.

Цель выхода на мировой рынок: усилить конкурентные позиции компании за счет расширения сбытовой базы, получения доступа к более выгодным ресурсам (материальным, финансовым, трудовым, информационно-технологическим и т. п.), продления жизненного цикла товаров, снижения коммерческого риска, использования преимуществ системы распределения труда и специализации.

Формы осуществления бизнеса на международном рынке:

- транснациональные компании (ТНК)/транснациональные банки (ТНБ);
- мультинациональные компании (МНК);
- совместные предприятия.

На международном рынке, как правило, представлены ТНК и МНК (рис. 5.27).



Рис. 5.27. Выход на международный рынок транснациональной и мультинациональной компаний

Типы бизнеса в зависимости от преимуществ глобализации

В зависимости от преимуществ глобализации/локализации выделяются четыре основных типа бизнеса, представленных на рис. 5.28 и 5.29.

Некоторые особенности современного мирового рынка

1. *Предложение по большинству товарных позиций превышает спрос.* Например, на автомобильном рынке в среднем предложение превышает спрос в 1,5 раза.

2. *Интернационализация хозяйственной деятельности.* Мировой рынок — устойчивая система товарно-денежных отноше-

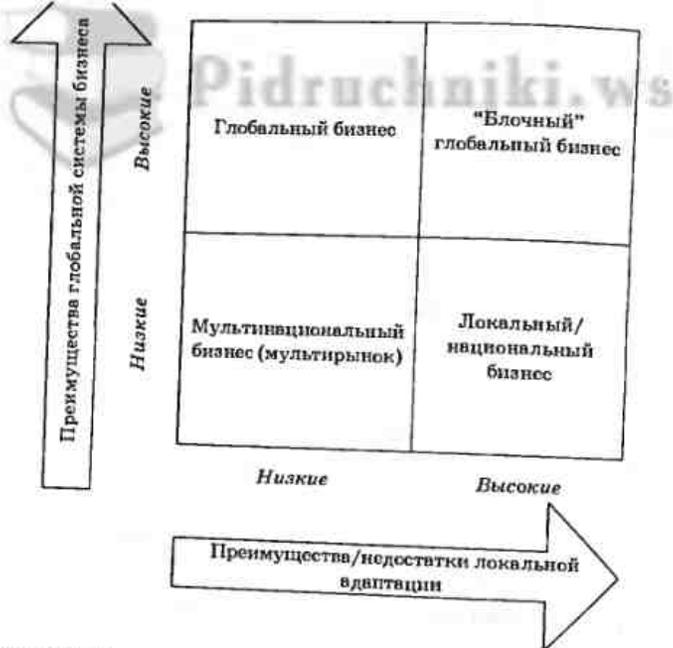


Рис. 5.28. Типы бизнесов в зависимости от преимуществ глобализации/локализации

ний между хозяйственными субъектами, связанными между собой участием в международном разделении труда.

3. **Особенность современной специализации:** углубление ее привело к поузловой, а порой и подетальной специализации.

4. **Глобализация:** охватывает все стороны жизни социума: экономические, социокультурные, научно-технические, коммуникационные и т. п. Следствие — компании необходимо изначально строить свой бизнес, ориентируясь на международный рынок. Начало XX века — формирование национальных монополий, начало XXI — формирование глобальных монополий. Формирование таг-демов: международная производственная компания — международное рекламное агентство — международное консалтинговое агентство — международная логистическая компания и т. д.

304



Рис. 5.29. Различные отрасли в зависимости от преимуществ глобализации/локализации

5. **Расширение глобальных коммуникаций:** широкое распространение Интернета и других телекоммуникационных технологий привело к облегчению поиска клиентов и поставщиков, формированию "глобального" экономического пространства.

6. **Антиглобализационные процессы:** для противостояния глобализационным процессам, повышения конкурентоспособности на локальных рынках стали появляться новые рыночные конкурентные образования: локальные кластеры и сети.

7. **Формирование региональных экономических группировок:** "де-юре" на современном рынке между собой конкурируют отдельные фирмы и их бренды, а "де-факто" конкурируют региональные экономические группировки с их институциональной инфраструктурой: NAFTA, EU, ASEAN и т. д.

305

8. Экспорт всегда первичен. Развитие экспорта страны: экспорт сырья → экспорт готовой продукции → экспорт капиталов → экспорт услуг и технологий → экспорт прав.

9. Особенности современной мировой торговли:

— увеличение количества стран, вступивших в ВТО/ГАТТ, ограничение возможностей использования тарифных барьеров (палог, таможенные сборы и пошлины);

— широкое использование нетарифных барьеров (табл. 5.8).

Таблица 5.8. Типы нетарифных барьеров, влияющих на эффективность маркетинговой деятельности предприятия

Нетарифные барьеры	Типы
Специальные ограничения на продажу	<ul style="list-style-type: none"> • Квоты • Требования лицензирования импорта • Ограничение отношения количества иностранных товаров к количеству национальных товаров (требования локального удовлетворения) • Ограничения на минимальную цену импорта • Эмбарго
Таможенные и административные процедуры ввоза	<ul style="list-style-type: none"> • Системы оценок • Антидемпинговая практика • Тарифные классификации • Требования к документации • Взносы
Стандарты	<ul style="list-style-type: none"> • На соответствие • Межправительственные соглашения на методы и стандарты оценок • Стандарты на упаковку, маркировку и метки
Участие государства в торговле	<ul style="list-style-type: none"> • Государственная политика закупок • Экспортные субсидии • Компенсационные обязательства • Национальные программы помощи

Нетарифные барьеры	Типы
Обязательства, налагаемые на импорт	• Требования предварительного внесения взноса за импорт
	• Административные сборы
	• Специальные дополнительные пошлины
	• Дискриминация кредитов на импорт
Другие	• Добровольное ограничение экспорта
	• Обязательные рыночные соглашения

— “ценовые пожинцы” на сырье и готовую продукцию;
— сокращение значимости торговли сырьем, завладение сырьевыми ресурсами через покупку контрольных пакетов акций сырьевых компаний;

— значительный перенос производства в страны Юго-Восточной Азии (*Chindia*);

— рост числа “скопированных” товаров, генериков;

— широкое использование аутсорсинга (рис. 5.30);

— активизация торговли услугами;

— рост обмена информацией, научно-техническими достижениями, технологиями;

— рост торговли правами, элементами промышленной собственности: лицензии, патенты, разрешения, права использования торговой марки (франчайзинг) и т. д.

— широкое распространение различного типа свободных экономических зон;

— распространение безвалютного обмена: компенсационные соглашения, клиринг; параллельный бартер.

10. Особенности современных валютно-финансовых отношений:

— золотой стандарт (XIX—XX вв.);

— золото-долларовый стандарт: Бреттон-Вудская конференция, 1945 г., Всемирный банк (все валюты обеспечиваются долларом, а доллар золотом);

— демонетизация золота (1973—1975 гг.), 1976 г., Кингстон (Ямайка), Франция выставляет требование к США обеспечить “евродоллары” золотом. Отказ от золотого подкрепления и переход к товарному подкреплению. основа — покупательная способность валюты.



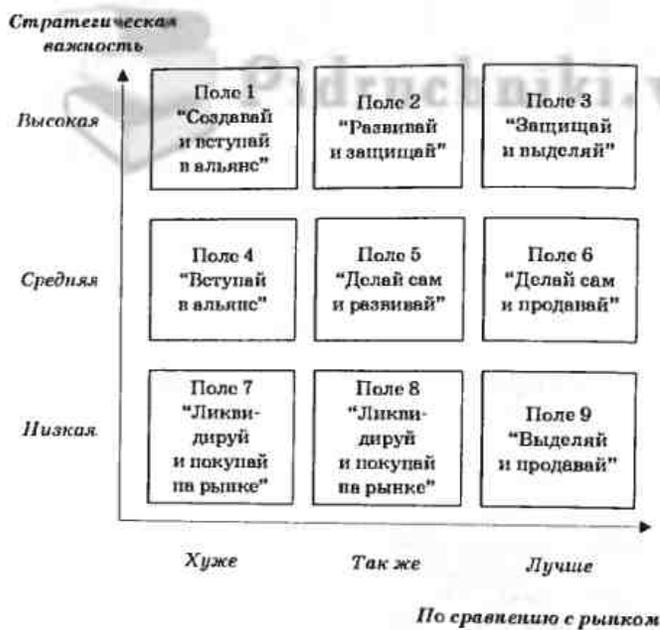


Рис. 5.30. Матрица аутсорсинга

После кризиса 2008 г. наблюдается тенденция к постепенному уменьшению роли доллара США в международных расчетах, введению региональных расчетных валют.

Широкое распространение получили клиринговые валюты (используются для расчетов в банках).

Основные этапы выхода компании на международный рынок

Процесс выхода компании на международный рынок предполагает прохождение этапов, представленных на рис. 5.31. Рассмотрим эти этапы.



Рис. 5.31. Основные этапы процесса выхода компании на международный рынок

1. Определение целей и возможных задач. Перед тем, как выйти на международный (зарубежный) рынок, компании необходимо, исходя из сформулированной миссии, стратегических целей, определить для себя возможные цели и задачи (финансовые, маркетинговые, производственные, организационные и т. п.). Они формируют направленность дальнейшего анализа.

2. Анализ международной маркетинговой среды. Анализируются факторы международной маркетинговой среды:

- макросреда (политико-правовые, экономические, демографические, научно-технические, социокультурные и т. п.);

- мезосреда (международная среда интракорпоративных связей ТНК (ТНБ), МНК, ГЛК, интракорпоративная маркетинговая мезосреда¹);

- микросреда (потребители, конкуренты, поставщики, посредники, международные контактные аудитории).

¹ Авторы термина: Г.Л. Багнев, Н.К. Мопсева, В.И. Черенков. Международный маркетинг: учебник. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 688 с.

В силу глобализационных процессов анализ предполагает составление оценок и прогнозов как по глобальному рынку, так и по каждому региональному национальному рынку.

3. Анализ ресурсной базы. Исходя из результатов анализа международной маркетинговой среды, компания производит оценку собственных ресурсов на предмет соответствия выявленным возможностям и угрозам, определяет требуемый объем заимствования ресурсов.

4. Решение о целесообразности выхода на внешний рынок. Производится сопоставление ресурсной базы предприятия (наличие свободных производственных мощностей, капиталов, опыта и т. п.) и международной маркетинговой среды, формулируются возможные факторы конкурентоспособности предприятия. Проводится международный SWOT-анализ. По результатам принимается решение о целесообразности для компании выхода на внешний рынок.

Принимается решение относительно формы международного маркетинга для предприятия:

- интернациональная деятельность;
- мультинациональная деятельность;
- глобальная деятельность.

5. Решение о том, на какие рынки выходить.

Проводится международная сегментация. Для этого может использоваться модель Винда — Дугласа (Wind and Duglas) (рис. 5.32).

Производится оценка привлекательности рынков. Производится комплексный анализ экономической привлекательности зарубежных рынков с учетом:

- целевого анализа;
- анализа спроса (его структуры, количественных показателей);
- анализа доступности рынков (политико-правовые факторы, логистика и т. п.);
- конкурентного анализа;
- анализа рисков;
- ресурсного анализа;
- анализа прибыльности.

В результате анализа выделяются рынки, позволяющие предприятию максимизировать доход на вложенный капитал

В процессе выбора рынков перед предприятием зачастую стоит задача продления жизненного цикла товара путем использования различий в развитии зарубежных рынков. В этом случае наблюдается «модель перетаскивания», представленная на рис. 5.33.

Устойчивые характеристики

Ситуационные характеристики

<i>Характеристики страны</i>	Географическое расположение	Экономические и правовые ограничения
	Демографические характеристики и этнонаселение	Рыночные условия
	Социально-экономические факторы	Ограничения продукта
<i>Характеристики потребителей</i>	Культурные паттерны. Политические факторы	Культура и характеристики стиля жизни
	Демографические характеристики: возраст, пол, этап жизненного цикла	Особенности потребления, лояльность, тип закупочной ситуации, отношение к торговой марке (восприятие и предпочтения)
	Географическое размещение	
	Социально-экономические характеристики	
Особенности личности и жизненного цикла		

Рис. 5.32. Модель Винда — Дугласа для сегментации международного рынка

6. Решение о методах выхода на внешние рынки. На рис. 5.34 представлены методы выхода компаний на международный рынок.

Необходимые условия использования прямого и непрямого экспорта приведены в табл. 5.9.

Таблица 5.9. Необходимые условия использования прямого и непрямого экспорта

Способ экспорта	Условия применения
<i>Непрямой.</i> Отсутствие прямого контакта с зарубежным рынком	<ul style="list-style-type: none"> • Незначительная доля экспорта. • Наличие существенной местной специфики. • Незначительная конкуренция
<i>Прямой.</i> Создание своего представительства, сети посредников на зарубежном рынке	<ul style="list-style-type: none"> • Значительная доля экспорта в данную страну. • Высокая важность пред- и послепродажных услуг. • Сильная конкуренция

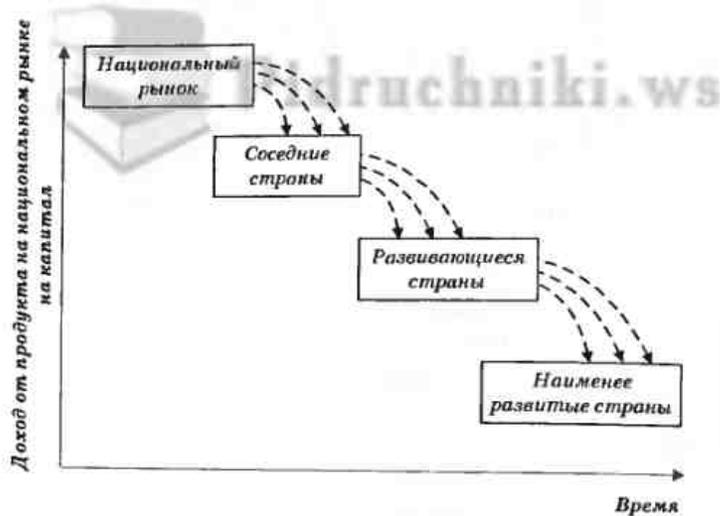


Рис. 5.33. Модель жизненного цикла товара на международном рынке

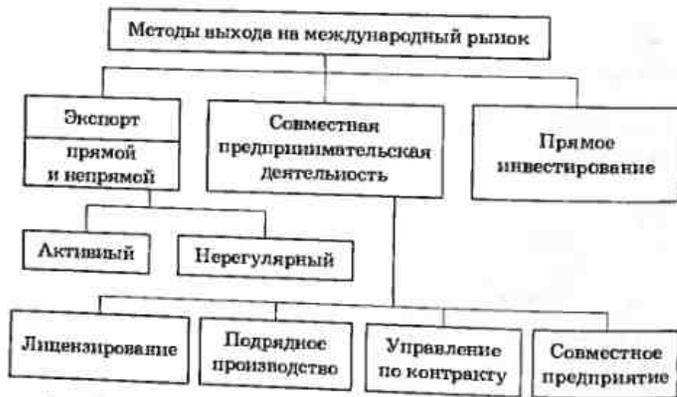


Рис. 5.34. Методы выхода на международный рынок

7. **Разработка рыночной стратегии.** Международная рыночная стратегия компании разрабатывается на следующих уровнях: корпоративном (миссия, корпоративные цели, рынки, сферы бизнеса), дивизионном (по подразделениям, в т. ч. географическим), бизнесовом (за счет чего будет конкурировать), функциональном (по функциональным элементам).

Рыночная стратегия компании на международном рынке предполагает учет как чисто международных аспектов, так и традиционных элементов, определяющих рыночную стратегию предприятия, которые переносятся на международный рынок.

Выбор типа маркетинга. В зависимости от характеристик рыночных потребностей (нужд) и требуемых ресурсов компания может выбрать одну из четырех стратегий, представленных на рис. 5.35.

		Рыночные нужды	
		Сходные	Различные
Рыночные ресурсы	Различные	Глобальный рынок (универсальный маркетинг)	Сегментация рынка (позиционирование или целевой маркетинг)
	Сходные	Продуктовая сегментация (продуктовая дифференциация)	Специализированный маркетинг

Рис. 5.35. Типы маркетинга на международном рынке

Исходя из того, какую позицию займет компания на международном рынке, выделяют:

- **стратегию глобального долевого лидерства** — компания — лидер по рыночной доле на международном (глобальном) рынке;
- **стратегию локального долевого лидерства** — компания ставит своей целью добиться лидерства по рыночной доле на отдельных национальных (региональных) рынках;
- **стратегию глобальной ниши** — предприятие ставит целью стать специалистом на международном рынке;

— *стратегию локальной ниши* — компания, не имея необходимых ресурсов, использует преимущества локализации (учет специфических потребностей климата, логистика и т. п.).

✓ *Выбор типа рыночного позиционирования.* В зависимости от степени различий в социально-культурной сфере, разницы в мотивах потребителей стран выделяют три основных типа международного позиционирования;

- межкультурное позиционирование;
- репозиционирование;
- уникальное позиционирование на каждом рынке.

Межкультурное позиционирование может быть использовано в случае отсутствия существенных расхождений в поведении потребителей и специфике функционирования рынка. В этом случае стратегия и тактика позиционирования на международном рынке полностью совпадают с соответствующими действиями на рынке национальном. Идея стратегии *репозиционирования* (частичной адаптации торговой марки) заключается в том, что в целом маркетинговая среда стран является схожей, но существуют несомненные различия с точки зрения восприятия потребителей. При этом стратегия остается неизменной, могут изменяться лишь творческая концепция реализации стратегии или, при дублировании рекламного продукта, само название товара. Подавляющее большинство компаний, выходящих на международный рынок, используют именно эту стратегию. Сначала надо увидеть сегменты и лишь потом — страну. Использование этой стратегии позволяет компании избегать существенных дополнительных издержек на продвижение.

Если концепция позиционирования, реализованная на национальном рынке, не может быть воспринята в другой стране, используется стратегия *уникального позиционирования* (полная адаптация марки), предусматривающая прохождение всех этапов позиционирования товара — от подробного анализа рынка, его сегментов к выбору стратегии и тактики позиционирования, которые могут полностью отличаться от национальных.

8. *Решение о структуре комплекса маркетинга.* Работая на международном рынке, компания вынуждена принимать решение относительно того, будет использоваться один комплекс маркетинга или же требуются различные его вариации. Исходя из этого, компания может использовать одну из следующих стратегий:

- *стандартизированную* — единую маркетинговую стратегию на всех зарубежных рынках;
- *адаптированную* — уникальную маркетинговую стратегию на каждом зарубежном рынке;

— *интегрированную* — стратегию, соединяющую элементы стандартизации и адаптации.

Наиболее часто в международной практике применяется третья стратегия.

✓ *Товарная стратегия и стратегия продвижения.* В зависимости от определяемого маркетинговой средой зарубежного рынка уровня стандартизации/адаптации товара и методов его продвижения существует пять стратегий международного маркетинга по Кигану (рис. 5.36).

		Товар		
		Существующий	Адаптируемый	Разработка нового
Продвижение	Стандартизация продвижения	Распространение без изменений	Адаптация товара	Изобретение нового товара
	Адаптация продвижения	Адаптация коммуникаций	Двойная адаптация	

Рис. 5.36. Матрица международных стратегий по Кигану

Товарная стратегия компании зависит от выбранной инновационной политики последней. Предприятие может использовать стратегию или *технологического лидера*, или *последователя*. В случае выбора *стратегии имитации* компании, действующие на международном рынке, в зависимости от правовой среды, ресурсной базы и ряда других факторов выбирают одну из следующих стратегий:

- *фальсификация* — точное копирование с использованием оригинального, как правило, престижного бренда (например, производство одежды, сумок под известными брендами);
- *клонирование* — точное копирование, но с использованием собственного бренда (например, китайский автопром);
- *творческая адаптация* — использование чужой идеи, ее разработка за счет собственных разработок и адаптация под местные условия (например, отечественные рестораны быстрого питания);
- *межотраслевая адаптация* — перенос инновации из другой отрасли (например, космические и военные технологии в гражданском производстве);



— *технологический скачок* — использование чужих недооцененных или подработанных инновационных разработок, их доработка и выведение на новый технологический уровень (например, становление японской радиотехнической промышленности).

Ценовая стратегия на международном рынке. Ценовая стратегия компании на зарубежном рынке обусловлена как традиционными факторами, так и возникающими в процессе международной торговли. В частности это: валютные курсы, государственное регулирование экспортно-импортных операций и цен внутреннего рынка, политика бюджетных субсидий для национальных производителей, таможенные и административные барьеры и платежи, национальные социокультурные особенности.

В практике международного ценообразования выделяют такие виды цен:

— *исходная (базовая)* — цена предприятия-производителя (эсклюзивного дистрибутора);

— *региональная* — устанавливается для каждого региона с учетом уровня платежеспособности потребителей, специфики их моделей потребления;

— *конечная цена* отдельно взятого национального рынка.

Особый случай — *трансфертные цены*. В процессе международной кооперации, например, производств *Алробусов* в странах ЕС, когда подразделения компании находятся в разных странах, возникает необходимость доставлять компоненты будущего готового изделия с места на место, устанавливать себестоимость, прибыль и цену. В этом случае такая цена называется трансфертной (исредаточной). Трансфертные цены влияют на уменьшение уплачиваемых налогов и пошлин.

В зависимости от стратегических установок компании, размещения ее подразделений, специфики товара и характеристик целевого рынка на международном рынке она может выбрать одну из следующих стратегий:

• *стратегию единых цен:* цены одинаковы на всех рынках в валютном эквиваленте;

• *стратегию адаптированных цен:* единая схема ценообразования с поправкой на уровень цен местных компонентов (ингредиентов) товара, привязкой к соотношению стоимостей валют;

• *стратегию специальных ценовых предложений:* цена для каждого зарубежного рынка или группы потребителей устанавливается индивидуально. Например, на фармацевтическом рынке цены для развитых и развивающихся стран по рекомендации Всемирной организации здравоохранения различаются.

Международные коммерческие условия

Особое значение для практики ценообразования на международном рынке имеют Международные коммерческие термины (сокращенно Инкотермс).

В процессе развития международных экономических отношений сформировались определенные правила. Для преодоления разногласий в трактовках этих правил и их систематизации Международная торговая палата в Париже издала свод правил, описывающих различные варианты осуществления договорных поставок, что позволило однозначно определять условия поставок, разграничить обязанности продавца и покупателя. Впервые Инкотермс были изданы в 1936 г., впоследствии они неоднократно переиздавались. В последние годы переиздание осуществляется каждые 10 лет. На сегодня действительны Инкотермс, содержащие 13 базисных условий поставки, которые разбиты на четыре группы (по первым буквам названий условий): E, F, C, D¹:

Группа E	Отправление
	EXW Франко-завод (...название места)
Группа F	Основная перевозка не оплачена
	FCA Франко-перевозчик (...название места назначения)
	FAS Франко вдоль борта судна (...название порта отгрузки)
	FOB Франко-борт (...название порта отгрузки)
Группа C	Основная перевозка оплачена
	CFR Стоимость и фрахт (...название порта назначения)
	CIF Стоимость, страхование и фрахт (...название порта назначения)
	CPT Фрахт/перевозка оплачены до (...название места назначения)
	CIP Фрахт/перевозка и страхование оплачены до (...название места назначения)
Группа D	Прибытие
	DAF Поставка до границы (...название места поставки)
	DES Поставка с судна (...название порта назначения)
	DEQ Поставка с пристани (...название порта назначения)
	DDU Поставка без оплаты пошлины (...название места назначения)
	DDP Поставка с оплатой пошлины (...название места назначения)

¹ Подробнее см. приложение 1.

Сбыт и логистика. Организацией сбыта на международном рынке могут заниматься:

1. **Собственные подразделения предприятия:**

— собственные службы: зарубежное представительство, отделение, производственное подразделение, фирменные торговые предприятия;

— совместные организации: дочерние предприятия (как правило, СП), экспортные общества.

2. **Сторонние организации:**

— независимые организации: иншпеторские организации, торговые дома, международные агентства и т. п.;

— договорные сети: дистрибуторы, джобберы.

Важный фактор обеспечения конкурентоспособности компании на международном рынке — эффективность *международной логистики*. Значительную роль здесь играют компании, занимающиеся *мультимодальными перевозками*.

9. **Разработка механизмов имплементации международной маркетинговой стратегии.** Реализация стратегии выхода компании на зарубежные рынки требует задействования таких механизмов и их основных элементов:

- **информационного:** создание системы международной маркетинговой информации на предприятии;

- **правового:** формирование необходимой правовой базы деятельности компании на зарубежных рынках;

- **экономического:**

- разработка маркетинговых программ и планов;

- **бюджетирование** — распределение имеющихся средств по целям, времени и подразделениям предприятия;

- создание **экономических стимулов** для экспортной деятельности подразделений, отдельных сотрудников.

- **организационного:**

- создание организационных структур службы маркетинга на международном рынке (рис. 5.37);

- подбор персонала;

- организация деятельности собственных и/или привлеченных сбытовых структур на зарубежных рынках.

- **технологического:** обучение персонала необходимым знаниям и технологиям маркетинговой деятельности компании на зарубежном рынке.



А. Товарный принцип организации службы маркетинга на международном рынке



Б. Географический принцип организации службы маркетинга на международном рынке

Рис. 5.37. Принципы организации службы маркетинга предприятия на международном рынке (см. также с. 320)





В. Матричный принцип организации службы маркетинга на международном рынке

Рис. 5.37. Окончание

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Аннотация дисциплины

Основное назначение дисциплины — предоставить студентам знания о сути, основных принципах и функциях маркетинга, формах и методах отечественного и мирового исследования маркетинговой деятельности.

В курсе рассматриваются причины возникновения маркетинга как теории и практики деятельности предприятия, современная концепция маркетинга, основные этапы маркетинговой деятельности и т. п. Изучение курса позволяет овладеть основами стратегии и тактики принятия маркетинговых решений, дает студенту возможность сформировать комплексный подход к решению маркетинговых задач, которые стоят перед предприятием любой формы собственности.

Целью дисциплины является формирование: 1) системы знаний относительно предмета и сути маркетинговой деятельности, ее методологических основ, места и деятельности предприятий; 2) базовых навыков маркетинговой деятельности на предприятиях разных форм собственности.

Задачи дисциплины заключаются в предоставлении студентам знаний относительно места маркетинга в структуре управления и функционирования предприятия, принципов и функций маркетинга, маркетинговой среды организации, основных этапов

Раздел 1. Современная концепция маркетинга. Разработка рыночной стратегии компании

Тема 1.1. Современная концепция и методологические основы маркетинга

Возникновение маркетинга в процессе развития рыночных отношений. Рынок, определение и классификация рынка, рыночная инфраструктура, деятельность предприятия в условиях рынка. Определение маркетинга. Концепции управления предприятием. Методологические основы маркетинга. Понятие недостатка, нужды, спроса. Основные этапы маркетинговой деятельности.

Тема 1.2. Анализ маркетинговых проблем и возможностей организации

Маркетинговые проблемы и возможности фирмы. Факторы микро- и макромаркетинговой среды. Факторы внутренней среды предприятия. Методика оценки факторов маркетинговой среды. Понятие маркетинговых рисков в деятельности организации.

Тема 1.3. Типы рынков и модели поведения потребителей

Рынок конечных потребителей. Промышленный рынок. Особенности спроса на промышленном рынке. Сравнительная характеристика промышленного и потребительского рынков. Развернутая модель конечного потребителя. Характеристики потребителя. Теории потребительских мотиваций. Процесс принятия решения. Роли лиц, которые принимают участие в решении о покупке. Этапы восприятия товара-новинки. Категории покупателей в зависимости от времени восприятия товара-новинки.

Тема 1.4. Система маркетинговой информации и маркетинговых исследований

Суть и основные этапы маркетинговых исследований. Роль

м
н
в

ретико-методологические основы маркетинга в деятельности предприятий на промышленном и потребительском рынках.

Во время изучения дисциплины значительное внимание уделяется специальным методам обучения, в частности: решению хозяйственных ситуаций (кейс-задач) на практических занятиях, решению текущих маркетинговых проблем действующих предприятий (во время написания курсовой работы), деловым стратегическим играм (практическим занятиям).

По окончании изучения дисциплины студент должен *знать*:

- суть и основные этапы маркетинговой деятельности;
- методологические основы маркетинга;
- законы функционирования рынка и их связь с маркетинговой деятельностью коммерческого предприятия;
- методику анализа маркетинговой среды предприятия;
- особенности потребительского и промышленного рынков;
- модели поведения потребителей;
- процедуру проведения маркетингового исследования рынка;
- основные принципы, модели и методы сегментации потребительского и промышленного рынков;
- методику анализа рыночной конкуренции;
- теоретико-методические основы разработки системы продуктово-рыночных стратегий предприятия;
- основы международного маркетинга;
- организацию управления маркетингом на предприятии.

уметь:

- идентифицировать маркетинговую управленческую проблему предприятия;
- анализировать маркетинговую среду предприятия и определять маркетинговые проблемы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия;
- анализировать и определять альтернативы;
- разработать систему продуктово-рыночных стратегий предприятия;
- разработать рекомендации по организации службы маркетинга на предприятии.

кетинговой информации. Основные преимущества и недостатки методов сбора информации. Типы опросов при опрашивании. Анкета, ее структура. Типы вопросов. Сбор и обработка информации.

Тема 1.5. Отбор целевых рынков

Суть и определение рыночного сегмента. Сегментация рынка, ее значение для организации. Преимущества и недостатки сегментации. Основные этапы сегментации рынка. Основные критерии сегментации потребительского и промышленного рынков. Оценка привлекательности рыночных сегментов. Анализ конкуренции. Стратегии охвата рынка, которые могут применять организации, их преимущества и недостатки. Конкурентные стратегии организации. Позиционирование товаров на рынке, его значение для организации. Основные этапы позиционирования. Критерии эффективного позиционирования.

Раздел 2. Разработка продуктовой стратегии компании и управление маркетингом на внутреннем и внешних рынках

Тема 2.1. Разработка комплекса маркетинга. Товар с точки зрения маркетинга

Состав комплекса маркетинга. Эволюция понятия товара в экономике. Определение товара в маркетинге. Три уровня товара. Классификация потребительских и промышленных товаров. Типичная схема описания товара. Ассортименты и номенклатура товаров. Марки и марочная политика фирмы. Виды спроса на товары. Понятие о жизненном цикле товара. Виды жизненных циклов товаров. Характеристика этапов и их влияние на маркетинговую активность предприятия. Проблема вывода на рынок новых товаров. Виды товаров с точки зрения новизны. Основные этапы разработки товара-новинки и факторы, которые влияют на этот процесс. Диверсификационные стратегии организации. Методы анализа диверсификационной стратегии организации.

Тема 2.2. Ценообразование

Цена как элемент маркетинговой политики организации. Определение целей ценообразования и основные этапы процесса разработки ценовой политики организации. Факторы, которые влияют на установление цены. Ценовая эластичность. Тип рыночной конкуренции и ценообразования. Цена и этапы жизненного цикла товара. Составляющие цены товара. Методы ценообразования. Виды цен. Установление цены в зависимости от степени новизны товара. Цена как фактор стимулирования сбыта. Эффект Парето. Методы "страхования цены".

Тема 2.3. Стратегия сбыта и продвижения

Распространение товаров на рынке. Каналы распределения, их функции. Уровни каналов распределения. Факторы, которые влияют на выбор посредника. Посредники на промышленном рынке. Франшиза, ее виды. Маркетинговые системы. Виды торговых посредников. Товародвижение. Продвижение, типы стратегий продвижения товаров на рынке. Комплекс маркетинговых коммуникаций товара, его составляющие. Реклама, определение, суть, история развития, виды. Основные этапы рекламной деятельности. Рекламный бюджет. Теория мотиваций и реклама. Стимулирование сбыта. Личная продажа. Факторы, которые обуславливают структуру КМК. Основные средства рекламы.

Раздел 3. Управление маркетингом на внутреннем и зарубежных рынках

Тема 3.1. Маркетинговый менеджмент

Понятие управления маркетингом. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия. Маркетинговый план. Типы маркетингового контроля. Организационная структура отдела маркетинга. Управляющий маркетингом: статус, права, обязанности, компетенция, ответственность, власть.

Тема 3.2. Международный маркетинг

Определение и суть международного маркетинга. Цель и методы выхода на зарубежные рынки. Приоритеты и поведение организации в международной рыночной среде.

В процессе овладения материалом по дисциплине “Маркетинг” преподаватель должен применять и эффективно использовать самостоятельную работу студентов. В качестве самостоятельной работы студентов могут выступать:

1. Самостоятельное, более глубокое овладение теоретическими положениями курса за счет самостоятельного изучения студентами материала, подготовленного в форме реферата на заданную тематику.

2. Ознакомительные посещения студентами ведущих фирм, беседы студентов с руководителями и ведущими специалистами предприятий, которые используются с целью ознакомления студентов с современным состоянием предприятий и методами управления маркетингом, применяющихся реально действующими субъектами предпринимательской деятельности. После этого на практических занятиях происходит обсуждение, в процессе которого студенты проводят анализ и разрабатывают свои предложения относительно усовершенствования маркетинговой политики предприятия.

3. Проведение студентами отдельных маркетинговых исследований рынка, которые бы закрепили теоретические знания и дали им практические и первичные аналитические навыки, видение текущей рыночной ситуации.

4. Обсуждение кейсов (хозяйственных ситуаций), которые написаны по конкретным отечественным и зарубежным предприятиям и содержат описание реальных хозяйственных ситуаций. В связи с тем, что работа над кейсами является главным средством закрепления теоретических знаний и овладения практическими навыками, более конкретно порядок такой работы студентов рассматривается дальше. Защита кейсов происходит на практических занятиях.

5. Решение маркетинговых проблем конкретных отечественных коммерческих предприятий. Данная форма вместе с решением кейс-задач формирует обучающую систему, которая позволяет студентам получить необходимые практические навыки, вырабатывающиеся сначала в процессе решения рафинированных хозяйственных ситуаций, как правило, из прошлого, а потом усиливающиеся за счет работы над сложной проблематикой реально действующих в рыночных условиях предприятий. Такую форму работы целесообразно проводить в форме написания курсовых работ.

Вступление к кейс-методике

Кейс — это описание, как правило, в форме рассказа, хозяйственной ситуации, которая нуждается в решении или принятии конкретного управленческого решения. В основном это рассказ о хозяйственной ситуации, начинающийся с описания важнейших фактов, которые касаются вопросов организации или учреждения, исторических данных развития предприятия, описания его деятельности и положения на данный момент. Некоторые кейсы могут быть большими по размерам и достигать 50 и больше страниц описания деятельности предприятия на протяжении предыдущих лет, организационных вопросов, маркетинговой среды и конкурентов, данных о продажах и исследовании рынка, системы менеджмента и т. п. Другие кейсы небольшие, занимают одну или две страницы текста. По большому числу кейсов вмещает необходимую информацию о фирме и ее маркетинговых позициях на рынке.

Цель, которая преследуется при работе над кейсом, — это формирование у студентов проблемно-ориентированного мышления и приобретение навыков принятия управленческих решений на основе анализа сложных реальных ситуаций, выявления проблем и возможностей, анализа альтернативных вариантов и нахождения наилучшего из них, разработки детального обоснования и формирования рекомендаций для исправления положения и дальнейшего действия предприятия на рынке.

Обретение студентами проблемно-ориентированного мышления и умения разрабатывать и принимать решения является тем фактором, который обеспечивает управленческий успех в их дальнейшей работе на реально действующих предприятиях.

Работа над кейсами преследует также цель усвоения маркетинговой теории благодаря иллюстрированию разнообразных возможностей ее применения для разных типов организаций и учреждений, маркетинговых сред, конкурентных и рыночных ситуаций.

Глубокое ознакомление с маркетинговой теорией является необходимым условием в маркетинге в связи с тем, что по своей природе маркетинговая деятельность связана с управлением в системах, которые не подлежат формализации. В отличие от физики или химии, в бизнесе не существует четко установленных, уни-



версальных правил и методов, которые можно было бы применить в любой ситуации. Именно на преодоление этих проблем и направлена маркетинговая теория и кейс-метод как основное орудие овладения ею.

Общие указания к анализу кейсов

Предлагаемые указания не являются единственным вариантом решения кейс-задач. Каждая проблема бизнеса является в какой-то мере уникальной. Дальше рассматриваются наиболее важные общие элементы, которые могут быть применены для анализа любой хозяйственной ситуации.

Этап 1. Прочитать и перечитать текст кейса.

Каждый кейс является обзором маркетинговой проблемы, которая требует разработки ряда решений для ее преодоления. Решения должны базироваться на понимании фактов, приведенных в кейсе. Поэтому главной задачей первого этапа рассмотрения любой хозяйственной ситуации является внимательное прочтение ее условий.

При первом, поверхностном ознакомлении с текстом кейса студент должен ощутить ситуацию, о которой идет речь, запомнить основные факты, но не делать выводов и не принимать каких-либо решений. В процессе следующего ознакомления с текстом, например, при повторном чтении, студент должен сделать или короткие заметки, или использовать буквенные коды для разнообразных элементов кейса. Могут быть полезными, например, следующие буквы:

И (проблема) **С** (симптомы) **ПР** (причины) **Р** (результаты)

Этап 2. Анализ фактов

После того, как студент перечитал кейс один или больше раз, он должен перейти к анализу фактов с целью:

- выявления важнейших параметров, которые касаются среды и фирмы;
- проблем и причин, которые их породили;
- выполнения необходимых расчетов.

Этап 3. Выявление основных проблем

Во время чтения текста кейса и усвоения информации из него студент должен постоянно ставить перед собой следующие вопросы:

- В чем же заключается проблема?
- Какие причины привели к такой ситуации?

• Какого рода действия необходимо осуществить в этой ситуации?

Сложности, связанные с выявлением проблем и причин, которые их породили, зависят от описанной в кейсе ситуации. Во многих случаях проблема не находится на поверхности. То, что на первый взгляд воспринималось как проблема, при повторном ознакомлении с текстом, изображающим ситуацию, может быть лишь симптомом более глубокой и фундаментальной проблемы. Так, значительные темпы падения сбыта в большинстве случаев являются симптомом изменения потребительского спроса, несовершенного комплекса маркетинга, необоснованного уровня товарно-материальных запасов или всего вышесказанного. Т. е. действительные проблемы и причины, которые привели к их возникновению, выявляются в процессе внимательного изучения и анализа основных фактов кейса.

Стадия определения проблемы является критической для всех следующих стадий анализа. Дополнительно израсходованное на нее время будет компенсировано в дальнейшем.

Этап 4. Нахождение альтернативных путей дальнейших действий

Изучение процесса принятия решений показывает, что большинство людей ограничивается лишь частью предоставленной информации и начинает действовать только в одном направлении. Настоящего же специалиста, опытного менеджера отличает то, что он анализирует всю имеющуюся информацию и видит разнообразные пути преодоления проблемы или реализации возможности для достижения поставленных целей.

Следующим этапом после выявления проблем является генерация по возможности большего количества альтернативных путей дальнейших действий. Некоторые из них могут быть несовершенными и быстро отброшены при дальнейшем рассмотрении, но по меньшей мере три главные альтернативы (стратегических направления) должны быть найдены и глубоко проанализированы.

Этап 5. Оценка альтернативных путей дальнейших действий

Стратегические направления должны быть глубоко проанализированы в порядке разрешимости проблемы. Должен быть составлен список сильных и слабых сторон каждой альтернативы. Полезно, например, проанализировать прибыльность, цели компании, спрос на рынке, на котором она работает, отношение покупателей, их мотивации, поведение конкурентов, маркетинговую среду вообще, основные экономические показатели предприятия.



На этом этапе полезно также выделить в проблеме несколько вопросов. Например, если основной вопрос формулируется как "Должна ли фирма расширить свою продуктовую линию?", то под вопросами могут быть:

- С какими дополнительными расходами это связано?
- Какие поступления можно ожидать?
- Какие объемы продаж можно ожидать?
- Какой может быть реакция конкурентов? и т. п.

Т. е. должны быть проанализированы все факторы как внешней (маркетинговой), так и внутренней среды, которые влияют или могут повлиять на решение проблемы или на достижение рыночной возможности с учетом целей предприятия.

Этап 6. Разработка предположений

На большинство предприятий решения принимаются на основе неполной информации. Как правило, фактов, непосредственно касающихся проблемы, нет под рукой или они требуют много времени для выяснения. В условиях такой ситуации лицо, принимающее решение, должно подготовить свою оценку и сделать аргументированные предположения.

Информация, которая содержится в кейсе, обычно не полная и достаточно сжатая по сравнению с реальными условиями в менеджменте. Поэтому необходимо сделать аргументированные предположения с целью компенсации недостатка важных, как по мнению докладчика, фактов. Но при анализе кейса не могут рассматриваться собственные оценки, позиции и стиль жизни. Эти данные должны браться из условий предложенной хозяйственной ситуации.

Этап 7. Принятие решения или же разработка рекомендаций

В реальных рыночных условиях неопределенность может быть фатальной для предприятия. Поэтому при рассмотрении кейса, несмотря на неполноту информации, разнообразие альтернативных путей, студент должен выбрать и обосновать тот путь решения проблемы или реализации возможности, который является научным. Выбор должен характеризоваться прозрачностью, четкостью аргументов, совершенством анализа фактов.

Наиболее распространенные ошибки и полезные советы

При рассмотрении кейсов может быть полезным следующий перечень наиболее типичных ошибок, которые допускают студенты, а также некоторые советы.

1. Студенты часто прибегают к неоправданному повтору частей текста из условий кейса. Ради предотвращения этого преподаватель должен постоянно помнить суть проблемы и задавать вопрос: "Как докладываемый материал влияет на проблему, которая решается?"

2. Часто имеют склонность к констатированию своих выводов без соответствующего обоснования. Все ответы должны быть обоснованы и аргументированы. Это необходимо также для того, чтобы показать, как аргументы связаны с выводами. Для этого студенты должны употреблять такие обороты, как, например, "потому, что...", "в связи с тем, что...", "следствием этого является то, что...".

3. У некоторых студентов представленные доказательства при защите кейса не совпадают с выводами, которые они сделали. В таком случае преподаватель должен корректно указать на ошибку и дать студентам возможность усовершенствовать свою работу.

4. Распространенной ошибкой студентов при рассмотрении кейса и разработке путей преодоления проблем является отсутствие последовательности в анализе, системности, комплексности при рассмотрении всей совокупности проблем и фактов, а также неумение четко отделять самое главное и концентрировать на нем внимание, что считается критическим для менеджера любого управленческого звена.

5. При разработке собственных предложений у студентов порой прослеживается разрыв между предыдущим анализом и теми путями преодоления проблемы или реализации возможности, что они предлагают. Кроме того, в некоторых случаях такие предложения базируются на общелогических соображениях, без учета теоретического маркетингового материала, применения формальных методов, проведения необходимых численных.

6. В процессе защиты кейса преподаватель не должен высказывать свою личную позицию и личные мотивации как аргумент.



При работе над кейсом студенты распределяются на группы (бригады или консалтинговые группы) в количестве, которое указывается преподавателем. Рекомендованное количество студентов — 4–5 человек. Обязательным является избрание в каждой бригаде руководителя или президента. На него полагаются обязанности по организации работы бригады, т. е. он должен продемонстрировать свои способности к организационной работе, управлению процессом обсуждения в пределах своей бригады, а также презентация своей бригады и полученных результатов при защите работы. Важный элемент в работе президента — оценка вклада каждого члена бригады в общий полученный результат.

Отчет по результатам анализа кейсов готовится письменно. Защита кейса проходит публично, участие принимают все члены бригады, докладывая по отдельным частям общей работы. Такая форма защиты, кроме овладения маркетинговой теорией, позволяет приобрести навыки публичных выступлений и ведения дискуссии.

После завершения доклада бригады проходит обсуждение. В обсуждении принимают участие все студенты группы. Они должны задавать вопросы по сути доклада, делая свои замечания и/или указывая на наиболее удачные находки в анализе ситуации.

По окончании обсуждения докладов всех бригад в студенческой группе составляется рейтинг по результатам выступления, преподаватель делает общие замечания и дает рекомендации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Краткая трактовка условий Инкотермс

Группа E

Франко-завод. Ex Works.

Термин “франко-завод” означает, что продавец считается выданным своим обязательствам по поставке, когда он предоставит товар в распоряжение покупателя на своем предприятии или в другом названном месте.

Группа F

Франко-борт. Free on board (FOB)

Термин “франко-борт” означает, что продавец выполнил поставку, когда товар перемещен через поручия судна в названном порту отгрузки. Это означает, что с этого момента все расходы и риски потери или повреждения товара должен нести покупатель.

Франко-перевозчик. Free carrier (FCA)

Термин “франко-перевозчик” означает, что продавец доставит прошедший таможенную очистку товар указанному покупателем перевозчику до названного места. Выбор места поставки повлияет на обязательства по погрузке и разгрузке товара на данном месте.



Франко вдоль борта судна. Free alongside ship (FAS)

Термин "франко вдоль борта судна" означает, что продавец выполнил поставку, когда товар размещен вдоль борта судна на причале или на лихтерах в указанном порту отгрузки.

Группа С

Фрахт/перевозка оплачены до. Carriage paid to (CPT)

Термин "фракт/перевозка оплачены до" означает, что продавец доставит товар названному им перевозчику. Кроме этого, продавец обязан оплатить расходы, связанные с перевозкой товара до названного пункта назначения.

Фрахт/перевозка и страхование оплачены до. Carriage and insurance paid to (CIP)

Термин "фракт/перевозка и страхование оплачены до" означает, что продавец доставит товар названному им перевозчику. На продавца также возлагается обязанность по обеспечению страхования от рисков потери и повреждения товара во время перевозки в пользу покупателя.

Стоимость, страхование и фракт. Cost, insurance and freight (CIP)

Термин "стоимость, страхование и фракт" означает, что продавец выполнил поставку, когда товар перешел через поручни судна в порту отгрузки.

Стоимость и фракт. Cost and freight (CFR)

Термин "стоимость и фракт" означает, что продавец выполнил поставку, когда товар перешел через поручни судна в порту отгрузки.

Группа D

Поставка с судна. Delivered ex ship (DES)

Термин "поставка с судна" означает, что продавец выполнил поставку, когда он предоставил не прошедший таможенную очистку для импорта товар в распоряжение покупателя на борту судна в названном порту назначения.

Поставка с пристани. Delivered ex quay (DEQ)

Термин "поставка с пристани" означает, что продавец выполнил свои обязанности по поставке, когда товар, не прошедший та-

моженную очистку для импорта, предоставлен в распоряжение покупателя на пристани в названном порту назначения.

Поставка без оплаты пошлины. Delivered duty unpaid (DDU)

Термин "поставка без оплаты пошлины" означает, что продавец предоставит не прошедший таможенную очистку и не разгруженный с прибывшего транспортного средства товар в распоряжение покупателя в названном месте назначения.

Поставка с оплатой пошлины. Delivered duty paid (DDP)

Термин "поставка с оплатой пошлины" означает, что продавец предоставит прошедший таможенную очистку и неразгруженный с прибывшего транспортного средства товар в распоряжение покупателя в названном месте назначения.

Поставка до границы. Delivered at frontier (DAF)

Термин "поставка до границы" означает, что продавец выполнил поставку, когда он предоставил неразгруженный товар, прошедший таможенную очистку для экспорта, но еще не для импорта, на прибывшем транспортном средстве в распоряжение покупателя в названном пункте или месте на границе до поступления товара на таможенную границу сопредельной страны.



Пример маркетингового анализа деятельности ЗАО “Лакма” на рынке лакокрасочных материалов Украины¹

Содержание

Введение	337
Раздел I. Анализ хозяйственной деятельности	
ЗАО “Лакма” на рынке лакокрасочных материалов	337
1.1. Краткая характеристика предприятия, его деятельности на товарном рынке	337
1.1.1. Краткая история предприятия	337
1.1.2. Рынок, его характеристика, динамика и тенденции. Спрос, его генезис, характеристика и особенности.	340
1.2. Анализ внутренней среды предприятия	346
1.3. Анализ товарного ассортимента	347
Раздел 2. Анализ маркетинговой среды компании	356
2.1. Анализ макромаркетинговой среды	356
2.2. Анализ микромаркетинговой среды	361
2.2.1. Анализ потребителей	361
2.2.2. Анализ конкуренции	364
2.2.3. Анализ поставщиков	379
2.2.4. Анализ посредников	381
2.2.5. Контактные аудитории	383
2.3. Выводы по результатам анализа маркетинговой среды	384
2.3.1. Сводные таблицы маркетинговой среды	384
2.3.2. Выводы относительно маркетинговой проблемы или возможности	387
2.3.3. Анализ возможностей и угроз	392
2.3.4. Результаты SWOT-анализа	394
2.3.5. Релевантная модель конкурентного поведения	395
Раздел 3. Рекомендации по корректировке маркетинговой стратегии	396
3.1. Рыночная стратегия предприятия	396
3.2. Продуктовая стратегия предприятия	400
3.3. Экономическая оценка предложенных рекомендаций	410
Выводы	411

¹ Работа выполнена М.С. Куликовой под руководством авторов.

В последние годы рынок лакокрасочных материалов (ЛКМ) переживал не только стабильный рост, показывая положительную динамику объемов производства и реализации, но и становился все более структурированным, активно реагируя на потребности заказчика и индивидуальные особенности отечественной рыночной среды. Однако, начиная уже со второй половины 2008 года, рынок ЛКМ демонстрирует не вполне характерную для него динамику развития.

ЗАО “Лакма” — один из главных игроков украинского рынка ЛКМ. На сегодняшний день, в связи с нестабильной ситуацией на рынке, предприятие столкнулось с рядом проблем: сокращением спроса на продукцию и усилением конкурентной борьбы в отрасли. Соответственно, основным заданием компании стало сохранение собственной доли рынка и удержание существующих потребителей, что обуславливает актуальность исследования.

Целью данной работы является маркетинговый анализ деятельности ЗАО “Лакма” на рынке лакокрасочных материалов, корректировка рыночно-продуктовой стратегии предприятия, разработка рекомендаций относительно решения маркетинговой управленческой проблемы — сохранения доли рынка и объемов сбыта предприятия.

Объектами исследования выступают рынок лакокрасочных материалов и собственно ЗАО “Лакма”. Субъектами являются конкуренты данной компании (ООО “ЗИН”, “Снежка-Украина”, “Полифарб-Украина”, ОАО “ДЛКЗ”), поставщики и потребители (профессиональные потребители, промышленные организации).

Предмет исследования — рыночно-продуктовая стратегия деятельности ЗАО “Лакма”.

Раздел I. Анализ хозяйственной деятельности ЗАО “Лакма” на рынке лакокрасочных материалов

1.1. Краткая характеристика предприятия, его деятельности на товарном рынке

1.1.1. Краткая история предприятия

На сегодняшний день ЗАО “Лакма” — это значительный производитель лакокрасочных материалов и сухих цинковых белил в

Украине. Продукция компании находит применение в машиностроении, строительной, деревообрабатывающей и мебельной отраслях, полиграфии.

Завод был основан в 1925 г. на базе существующего в то время частного предприятия. В 50-х годах предприятие называлось "Химфир" и выпускало фармакологическую продукцию. В начале 70-х годов предприятие входит в нефтехимическую отрасль и начинает выпуск лакокрасочной продукции. В это время образуется производственное объединение "Укрлакокраска", и ЗАО "Лакма" становится главным предприятием объединения. Начинается коренная реконструкция и техническое переоборудование предприятия: построены цех по производству сухих цинковых белых муфельным способом с автоматическими фильтрами; введен в эксплуатацию цех по производству эмалей на конденсационных смолах, укомплектованный новейшим технологическим оборудованием.

В 1991 г. Киевский завод лаков и красок переименован в АО "Лакма", в 1993 — приватизирован и преобразован в закрытое акционерное общество.

Паряду с производством традиционных лакокрасочных материалов на ЗАО "Лакма" освоены выпуск современной продукции, которая ранее не изготавливалась на территории Украины. В разработке новых видов продукции предприятие прежде всего ориентируется на ведущие отрасли промышленности, в которых наблюдается стабилизация и рост производства. Разрабатываются и создаются также материалы, имеющие наибольший спрос среди массового потребителя.

Вся продукция предприятия постоянно проходит сертификацию в украинских и зарубежных сертификационных центрах, а высокий уровень качества материалов подтвержден независимыми испытаниями в исследовательской лаборатории лакокрасочных материалов и покрытий ОАО НИИЛКПОМЗ "Виктория" (Россия, г. Хотьково), лаборатории строительной химии НИИСП Госстроя Украины (г. Киев), лаборатории полимерных материалов ГосдорНИИ Украины (г. Киев) и лаборатории ЗАО "Лакма".

Именно поэтому ЗАО "Лакма" уже много лет получает различные награды:

- 1995 — 9-я Европейская награда "За качество";
- 1997 — 18-я Международная награда за технологию и качество;
- 1998 — Диплом победителя 3-го регионального конкурса по качеству;

- 1999 — Большая медаль лауреата 4-го национального конкурса качества;

- 2002 — Присвоение эмалей "Лакма-фасад" оценки "Наивысшее качество" и получение знака "Киевское качество";

- 2003 — получение звания победителя Первого Всеукраинского конкурса "Экологически чисто и безопасно";

- 2005 — получение звания победителя 3-го Всеукраинского конкурса на право получения национального знака экологической маркировки "Экологически чисто и безопасно" в номинации "Экологическое совершенство".

Неоднократно предприятие являлось лауреатом ежегодного Украинского национального конкурса качества в номинации "Лучшее предприятие Украины", проводимого совместно с Украинской ассоциацией качества и Украинским союзом промышленников и предпринимателей. ЗАО "Лакма" расположено в Киеве, но территориально рассредоточено в трех местах:

- в одном расположены основные производственные цеха, административный корпус и лаборатории;
- в другом — транспортный цех и фирменный магазин;
- еще одна территория используется как складское хозяйство.

Главный офис предприятия расположен по адресу: Украина, Киев 04107, ул. Коноплянская, 12.

Благодаря развитой дилерской сети продукция предприятия находит своего потребителя по всей Украине, а также экспортируется в Беларусь, Молдову, Россию, Туркменистан, Литву, Азербайджан.

Строительной отрасли предлагаются материалы для окраски фасадов зданий. Так, среди заказчиков — Мариинский дворец, Национальная опера, Дом союза журналистов и много других жилых и промышленных объектов. Для интерьерных работ производится экологически чистые акриловые краски и шпаклевки, для дорожного строительства — краски для разметки дорог со сверхстойким и светоотражающим покрытием. Также производятся краски для покрытия асбоцементных изделий и шиферных кровель. ЗАО "Лакма" комплексно поставило материалы на реконструкцию Донецкого пивзавода.

Особое место в производственной деятельности предприятия отведено таким перспективным материалам, как композиции для наливных полов. Покрытия на основе наливных полов становятся неотъемлемой частью современных строительных работ. Среди

потребителей — пивзаводы “Оболонь” и “Славутич”, кондфабрика им. К. Маркса, фармобъединение “Дарниця” и другие.

Машиностроению предлагается широкий спектр материалов для предварительной обработки поверхности — грунтовки и шпаклевки. Освоен выпуск автомобильных эмалей, одним из заказчиков которых является украинский автомобилестроительный завод — КрАЗ. Производятся также эмали для окраски сельскохозяйственной техники и строительных дорожных машин, материалы для окраски железнодорожных вагонов и городского пассажирского транспорта. Ведется работа по созданию материалов для теплоустойчивых, негорючих и антикоррозионных покрытий, а также покрытий для оборудования пищевой промышленности.

Для мебельной промышленности производится пирроэмали и пирролаки, красящие вещества. На сегодняшний день лак “Пирролакма” используется многими производителями мебели Украины, спрос на этот материал постоянно растет. Для отделки деревянных поверхностей в быту предприятие производит атмосферостойкий лак, несколько видов паркетного лака и окрашивающие вещества для древесины.

Для полиграфической промышленности выпускаются триадные офсетные и газетные краски. Учитывая интересы потребителей, специалисты научно-технического центра ЗАО “Лакма” проводят работы по расширению ассортимента красок для печати. Разрабатываются офсетные краски для печати индивидуальных цветов, флексографические краски.

Предприятиям резинотехнической, шинной и лакокрасочной промышленности в качестве сырья ЗАО “Лакма” предлагает сухие цинковые белила. Среди клиентов компании по этому виду продукции можно выделить шинные заводы “Росава” и “Днепрошина”, а также белорусский завод “Билшина”.

Доля рынка ЗАО “Лакма” составляет около 14 %. Таким образом, компания входит в пятерку лидирующих отечественных производителей на рынке.

1.1.2. Рынок, его характеристика, динамика и тенденции.

Спрос, его генезис, характеристика и особенности

Приведем график, который демонстрирует изменение общих объемов продаж компании на протяжении 2005—2009 гг. (рис. 1.1).

Проанализировав данные рис. 1.1, делаем вывод, что объемы продаж продукции исследуемой компании в период 2008—2009 гг. начинают спадать.

тыс. грн

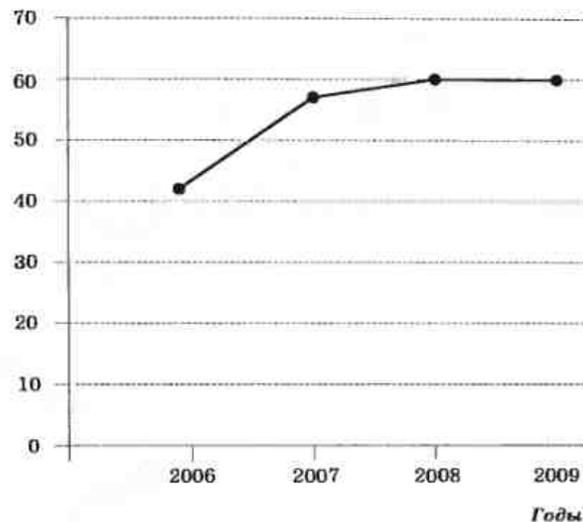


Рис. 1.1. Изменение общих объемов продаж ЗАО “Лакма” на рынке лакокрасочных материалов

По оценкам экспертов, лакокрасочную продукцию в Украине производят более чем 120 заводов. Всего на рынке представлено 150 торговых марок. Однако следует заметить, что общенациональных производителей в стране меньше десятка. По объемам реализованной в 2008 г. продукции можно выделить следующие компании: ООО “ЗИП” (ТМ “Зебра”, “TRIORA”), “Снежжа-Украина” (ТМ “Снежжа”), ОАО “ДЛКЗ” (ТМ “ДЛКЗ”, “ЯРКО”), ЗАО “Лакма” (ТМ “Акрилакма”, “Лакматекс”, “Тонал”, “LEX”), ЗАО “Полифарб-Украина”. На долю пятерки лидеров приходится около 55 % рынка в тонах. Кроме того, ожидается, что данная цифра в довольно близкой перспективе достигнет 60 %.

Распределение рынка между главными игроками представлено на рис. 1.2.

Таким образом, ЗАО “Лакма” занимает значительную часть отечественного рынка (около 14 %).

Кроме отечественной продукции, украинскому потребителю предлагается широкий выбор лакокрасочных материалов зару-



Рис. 1.2. Распределение рынка лакокрасочных материалов Украины между главными игроками

бежного производства. В целом наиболее известными на украинском рынке являются: краски голландского концерна "Akzo Nobel" (ТМ "Sadolin", "Pinotex", "Casco", "Synteco"), "Tikkurila" (Финляндия), "Saraol" (Германия), "Landora", "Bekers" (Швеция), "Viva color" (Эстония), "Clasurit" (Германия), "Marshal" (Турция), "Dufa", "Jobi" (Германия), "SPS" (Голландия), "SICO" (Канада), "MIRA" (Германия), "Spiczka" (Польша). Продукция импортируется также из России и Белоруссии: "Ярославская краска", "Эмпилс", "Лакокраска".

Что касается соотношения импортируемой и отечественной продукции на рынке лакокрасочных материалов, то, по оценкам аналитических изданий, Украина обеспечивает собственные потребности на 78 % и только четверть товара ввозит из-за рубежа.

Основными потребителями экспортируемой продукции являются: Молдова, Россия, Румыния, Азербайджан, Казахстан и Белоруссия. Из этих стран наибольшая доля в Молдавии — на долю поставок в эту страну приходится более 40 %. В Россию из Украины поставляется около 2 тыс. т ЛКМ, что составляет 17 % от общего объема экспорта.

Общая характеристика исследуемого рынка представлена в табл. 1.1.

Положение ЗАО "Лакма" на рынке лакокрасочных материалов Украины проанализируем при помощи матрицы Хасси (рис. 1.3). Средний рост емкости рынка — около 9 % в год, тогда как средний темп роста продаж компании — 15 %. Таким образом, точка в матрице, характеризующая положение компании на рынке, находится ниже линии "постоянная доля рынка", следовательно, ЗАО "Лакма" находится в зоне роста.

Таблица 1.1. Характеристика рынка лакокрасочных материалов

№ п/п	Показатели состояния рынка (наименования)	Текущее значение	Прогнозное значение	Текущие темпы прироста	Прогнозные темпы прироста
1	Текущий рыночный потенциал	730 тыс. т	741 тыс. т	7 % в год	3 % в год
2	Емкость рынка в натуральных единицах	300 тыс. т	270 тыс. т	9 % в год	-10 % в год
3	Емкость рынка в денежном измерении	580 млрд дол. США	550 млрд дол. США	10 % в год	5 % в год
4	Количество главных игроков	5	7	1 в год	2 в год
5	Доля иностранных производителей в общем объеме продаж	22 %	30 %	5 % за год	8 % за год
6	Индекс монополизации рынка	2434	2400	-5 % за год	-8 % за год
7	Объемы производственного	234 тыс. т	189 тыс. т	13 % за год	-15 % за год
8	Совокупная сумма расходов на маркетинг всеми участниками рынка	—	—	—	—
9	Средняя норма рентабельности в отрасли	18 %	—	—	—



Рис. 1.3. Матрица роста Хасси

Спрос на товар исследуемой компании формируется согласно схеме:

Потребитель → Рынок → Производитель → Переработка первичного сырья.

Особенности, которые имеют место на рынке ЛКМ, укажем и охарактеризуем при помощи табл. 1.2.

Таблица 1.2. Особенности, характерные для рынка ЛКМ

Особенности спроса	В чем проявляется указанная характеристика	Влияние на деятельность компании
1. Вторичность	Колебания спроса на строительные и ремонтные работы, мебель, машиностроение (для ЛКМ, используемых для обработки металлических поверхностей) влияют на состояние спроса продукции компании	Исследования потребительских рынков, стимулирование спроса конечных потребителей
2. Расширяемость	С увеличением объемов покупок потребителей спрос на продукцию компании не возрастает	Установление долгосрочных отношений; формирование лояльности потребителей (CRM)

Особенности спроса	В чем проявляется указанная характеристика	Влияние на деятельность компании
3. Эластичность	Изменения спроса на ЛКМ зависят от цены на продукцию	Цена является одним из возможных конкурентных преимуществ на рынке, следовательно, компания пытается снизить себестоимость продукции
4. Перекрестная эластичность	Изменения цен на сырье (латекс, сгустители и т. д.) влекут за собой изменения цен на готовую продукцию компании	Поиск поставщиков, которые обеспечивают оптимальное соотношение «цена-качество»
5. Парность	Спрос на ЛКМ не изменяется из-за изменений спроса на конкретный другой товар	—
6. Рациональность	Потребители ЛКМ реагируют, прежде всего, на технические характеристики товара; рациональное поведение потребителя	Апеллирование к рациональной составляющей процесса принятия решения при продвижении продукции; обеспечение товара обязательными характеристиками
7. Сезонность	Время года существенно влияет на количество реализованной продукции, поскольку строительные и ремонтные работы ведутся, в основном, в теплые периоды. Так, пик сезона приходится на май—июнь, август—октябрь	Интенсификация сбытовых усилий в сезон продаж, стимулирование закупок во внесезонное время
8. Неустойчивость	Компания следит за изменениями в технологиях, индустриях, инновациях, пытается обеспечить максим	Необходимость в инвестициях, отдележавших инновации относительно инноваций в

Особенности спроса	В чем проявляется уникальная характеристика	Влияние на деятельность компании
	маленькую конкурентоспособность продукции	технологиях производства ЛКМ, амортизационных отчислениях на постоянное обновление оборудования
9. Текущее состояние спроса	Падающий	Прибыль компании сокращается

1.2. Анализ внутренней среды предприятия

Проанализируем внутренние факторы деятельности предприятия и издержки по составляющим (табл. 1.3 и 1.4).

Таблица 1.3. Внутренние факторы предприятия

Внутренние факторы	
Организационно-правовые	
1. Форма собственности	Частная
2. Форма организации	Закрытое акционерное общество
3. Организационная структура	Линейно-функциональная
4. Кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> Создание и поддержка сильной корпоративной культуры. Прозрачная система оценки персонала. Программы обучения и развития персонала. Система стимулирования сотрудников, основанная на результатах работы всей компании и каждого отдельного подразделения
5. Системы менеджмента и принятый стиль руководства	Внедрена международная система менеджмента согласно с требованиями стандарта МС ISO 9001:2000, обеспечивается ее развитие на основе требований МС ISO 14001:96

Ресурсы	
1. Производственные мощности	Общая площадь застройки — 16 761,5 м ² . 15 капитальных сооружений, включая подземное хранилище для легковоспламеняющихся веществ
2. Сырье, материалы, комплектующие	Растворители, водные дисперсии, сгустители, пластификаторы, наполнители, смолы и т. д.
3. Финансовые	Уставный капитал — 19 057,5 тыс. грн
4. Интеллектуальные	Должностные лица имеют высшее образование, рабочие — специальное техническое образование. Обязательно прохождение курсов повышения квалификации
5. Технологические	Используется современное оборудование, внедряются новейшие технологии
6. Информационные	Официальный сайт http://www.lakma.ua/
7. Трудовые	350 работников

По результатам проведенного и обобщенного в приведенных выше таблицах анализа внутренней среды предприятия составим итоговую таблицу (табл. 1.5).

1.3. Анализ товарного ассортимента

С целью анализа товарного ассортимента приведем его описание (табл. 1.6).

Рассмотрим описание трех уровней выбранного товара, используя табл. 1.7.

Опираясь на приведенные свойства исследуемого товара, проведем сравнительный анализ технико-экономических характеристик товаров-конкурентов (табл. 1.8).



Таблица 1.4. Анализ издержек по составляющим

№ п/п	Составляющие	Связанные издержки		Увеличение ценовой премии бренда	
		Доля от общей себестоимости, %	Характер предлагаемых изменений в составляющей	Доля от общей себестоимости, %	Характер предлагаемых изменений в составляющей
1	2	3	4	5	6
1	Выплаты на оплату труда и социальные отчисления	25	Мотивация персонала; повышение производительности труда		
2	Закупка сырья	55	Анализ среды поставщиков, отбор оптимальных по соотношению "цена-качество"		
3	Транспортировка			2	Бесплатная транспортировка оптовых партий
4	Разработка качественно нового товара			1	Расширение ассортимента продукции, получение конкурентных преимуществ на основе новизны товара
5	Введение инноваций	3	Совершенствование процесса производства, уменьшение расходов путем введения новейших технологий		

Продолжение табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
6	Контроль качества			5	
7	Кадровый менеджмент	2	Обеспечение компании квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, что необходимо для достижения конкурентных преимуществ		
8	Маркетинговые исследования	3	Выбор оптимальной маркетинговой стратегии		
9	Амортизация	15	Своевременное замещение изношенной части основных средств производства, что обеспечивает непрерывность и четкость производственного процесса		
10	Положительное упоминание о компании в СМИ			6	Максимальное распространение информации о деятельности предприятия; поддержка позитивного имиджа компании

Таблица 1.5. Выводы по внутренней среде предприятия

Фактор внутренней среды	W, баллы	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
1. Проблемы стратегического планирования	15	Сложность прогнозирования, определения целей, задания работ, задания работ и методов их достижения		Проведение комплексных маркетинговых исследований, разработка новой (с учетом кризиса) стратегии деятельности компании
2. Высокий интеллектуальный потенциал компании	15		Квалифицированные, лояльные и хорошо мотивированные работники как инструмент для достижения конкурентных преимуществ	Оптимизация управления трудовыми ресурсами; разработка методов, направленных на повышение производительности труда
3. Сокращение в организационных отчислениях	10	Постоянный финансовый ланос оборудования		Внесение изменений в финансовый план компании; поиск инвесторов
4. Большой опыт на рынке, положительная репутация предприятия	20		Сохранение постоянных клиентов и поставщиков; работа по долгосрочным контрактам на докризисных условиях	Поддержка уровня спроса; использование сырья, закупленного по докризисным ценам

Таблица 1.6. Описание товарного ассортимента компании

Глубина ассортимента		Ширина ассортимента																										
Алкидные эмали для внутренних и внешних работ	Алкидные эмали "Тонал"	Эпоксидная двухкомпонентная эмаль	Эпоксидная эмаль "Лакма-Фасад"	Акриловые краски "Акрилакма"	Интерьерные краски "Акрилакма"	Фасадные краски "Акрилакма"	Универсальные грунтовки	Акриловые грунтовки	Грунтовка для обработки металлических поверхностей	Нитролак "Лакма-Текс"	Лакетные лаки	Лаки для дерева "Лакма-Древ"	Шпаклевки	Шпаклевка	Эпоксидная шпаклевка													
																Смаз	Алкидные эмали "Лакма-Фасад"	Фасадная эмаль "Лакма-Фасад"	Акриловые водо дисперсионные краски	Грунтовки	Лаки для обработки дерева	Шпаклевки	Краситель для ЛУ/красок	Каши универсальной	Расширитель	Сухие чипковые	Бетона	Краска для разметки дорог

Таблица 1.7. Описание трех уровней товара

Уровни товара	Сущность и составляющие					
I. Товар по замыслу	Защита металлической поверхности от коррозии и механического воздействия					
II. Товар в реальном исполнении	Свойства/характеристики	О/По	М/Нм	Пр/Нпр	Ст/Тх/ Тл/Э/ Ор	О/ К/ С
	1. Устойчивость к механическому воздействию	По	Нм	Нпр	Тх	О
	2. Устойчивость к изменению температур	Но	Нм	Нпр	Тх	О
	3. Атмосферостойкость	По	Нм	Нпр	Тх	О
	4. Адгезия к разным типам материалов	О	Нм	Нпр	Тх	О
	5. Фасовка	О	М	Пр	Тл	К
	6. Стоимость	О	Нм	Пр	Ст	К
<p><i>Качество.</i> Продукция стандартизирована по международной системе ISO-9001, имеет сертификаты качества и экологической безопасности. Уровень качества подтвержден независимыми испытаниями в исследовательских лабораториях</p> <p><i>Упаковка.</i> Промышленная и потребительская фасовка — банки по 50 кг и 2,5/5/10 л соответственно.</p> <p><i>Марка.</i> ТМ "Экстралакма"</p>						
III. Товар с продвижением	До продажи. Изготовление материалов и партий по предварительному заказу; профессиональная консультация по использованию материала; доставка оптовых партий					
	После продажи. Гибкая система скидок и возможность отсрочки платежа для постоянных клиентов					

Примечание. О/По — Осязаемые/неосязаемые; М/Нм — метрические/нметрические; Пр/Нпр — параметрические/непараметрические; Ст/Тх/Тл/Э/Ор — стоимостные/технические/технологические/эреологические/органолептические; О/К/С — обязательные/количественные/стиричные характеристики товара.

Таблица 1.8. Сравнительный анализ технико-экономических характеристик товаров-конкурентов

№ п/п	Характеристики товара	Товары / марки конкурентов						W	N	S
		Лакма ПФ027	ЗИП ГФ021	Слежка	Полифарб	3	4			
1	Стоимость	13 грн/кг	10 грн/кг	15 грн/л	53 грн/кг			7	8	9
2	Фасовка	0,9 кг, 3 кг, 50 кг	0,9 кг, 2,8 кг, 8,4 кг, 15 кг, 45 кг	0,2 л, 0,75 л, 2,5 л, 5 л, 10 л, 20 л	0,9 кг, 2,8 кг, 8,4 кг, 15 кг, 45 кг	0,9 кг, 2,7 кг		✓	✓	
3	Транспортировка	Доставка оптовых партий; региональные представительства	Доставка оптовых партий; региональные представительства	Региональные представительства	Доставка оптовых партий; региональные представительства	Доставка оптовых партий; региональные представительства		✓		
4	Изготовление на заказ	Услуга предоставляется	Услуга не предоставляется	Услуга не предоставляется	Услуга не предоставляется	Услуга не предоставляется			✓	
5	Система скидок	Гибкая для постоянных клиентов	Нет для постоянных клиентов	Нет для постоянных клиентов	Действует для постоянных клиентов	Действует. Гибкая для постоянных клиентов		✓		
6	Бонусные программы	Не развиты	Не развиты	Не развиты	Не развиты	Предлагаются		✓		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Консультации по использованию	Предоставляется	Предоставляются; центры практики по использованию продукции, мастер-классы	Предоставляется	Предоставляется	Предоставляется; фирменные колоретудны	✓	✓
8	Соответствие между национальным стандартам	ISO9001	ISO90012000; ISO 14024	ISO9001	ISO9001	ISO9001	✓	✓
9	Расход, г/м ²	150—180	60—100	125	140	✓	✓	✓
10	Атмосферостойчивость	+	+	-	+	✓	✓	✓
11	Укрытость	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	✓	✓	✓
12	Устойчивость к низким температурам	+	-	-	-	✓	✓	✓
13	Тиксоотровность	+	+	+	+	✓	✓	✓
14	Адресная к разным типам материалов	+	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	✓	✓
15	Твердость покрытия	Не меньше 0,35 у.е.	0,35	0,25	Нет данных	Нет данных	✓	✓

Окончание табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Декоративность	Матовая, полуматовая	Матовая, полуматовая	Блестящая, полуматовая, с "золотковым" эффектом, с "металлическим" эффектом	Блестящая	✓	✓	✓
17	Совместимость со старым лакокрасочным покрытием	-	-	-	-	✓	✓	✓
18	Необходимость устранения ржавчины	+	+	-	-	✓	✓	✓
19	Срок хранения	12 мес.	18 мес.	24 мес.	18 мес.	✓	✓	✓
20	Время высыхания	6 ч	24 ч	Нет данных	8 ч	✓	✓	✓
21	Экологическая безопасность	+	+	Нет данных	Нет данных	✓	✓	✓
22	Дополнение комплексом материалов данной торговой марки	+	+	+	+	✓	✓	✓

Таким образом, к основным технико-экономическим показателям предприятия можно отнести: предоставление достойного до- и послепродажного обслуживания (возможность заказа нестандартной партии/фасовки). Технико-экономические показатели выбранного товара в свою очередь включают: устойчивость к низким температурам; адгезию к различным типам материалов; быстрое высыхание.

Симптомы обнаруженных возможностей и угроз предприятия представлены в табл. 1.9.

Таблица 1.9. Обнаруженная симптоматика

Внешняя симптоматика		Внутренняя симптоматика	
Симптомы возможностей "+"	Симптомы угроз "-"	Симптомы возможностей "+"	Симптомы угроз "-"
1. Рациональность спроса (формирует возможность получения конкурентных преимуществ за счет качественных особенностей товара)	1. Увеличение количества главных игроков рынка	1. Большой опыт на рынке	1. Повышенные себестоимости продукции
	2. Повышение уровня цен на сырье и энергоресурсы	2. Квалифицированные кадры	2. Проблемы стратегического планирования
		3. Оснащенность современным оборудованием	3. Снижение амортизационных отчислений

Раздел 2. Анализ маркетинговой среды компании

2.1. Анализ макромаркетинговой среды

Анализируя макромаркетинговую среду ЗАО "Лакма", рассмотрим отдельно семь групп факторов: политико-правовой, экономической, демографической, природной, научно-технической, культурной и социальной среды (табл. 2.1—2.6).

Таблица 2.1. Предварительная таблица политико-правовых факторов

№ п/п	Фактор	Угроза	Возможность	Направление планирования
1	Установление надбавки к ставкам ввозной пошлины (изменения в Законе "О таможенном тарифе Украины", 04.02.09)		√	Пр, ККС*
2	Уменьшение выдачи лицензий на строительство	√		С*

Примечание. * Здесь и далее: Пр — предложение; С — спрос; ККС — качество конкурентной среды.

Политико-правовые факторы

1. Изменениями в Законе "О таможенном тарифе Украины" от 4 февраля 2009 г., была введена временная *целевая надбавка к ставкам ввозной пошлины* в размере 13 % таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию Украины в режиме импорта. Соответственно, сокращается количество ввозимой продукции, конкурирующей с продукцией компании, улучшается конкурентная среда, появляются возможности для расширения своей доли рынка.

2. *Уменьшение выдачи лицензий на строительство*. В связи с изменениями в процедуре лицензирования, а именно организацией комиссии по лицензированию субъектов хозяйственной деятельности, которые пытаются получить лицензию на определенные виды работ в строительной промышленности, существенно сокращен объем выдачи данных лицензий. Таким образом, уменьшаются объемы строительства, что в свою очередь приводит к снижению уровня спроса на продукцию ЗАО "Лакма". Компания вынуждена сокращать объемы производства продукции, корректировать стратегию дальнейших действий.

Экономические факторы

1. *Снижение уровня доходов населения*. Вследствие общеэкономического кризиса реальный доход населения существенно снизился. Поскольку спрос на продукцию компании вторичный, то снижение покупательной способности конечного потребителя приведет к уменьшению спроса на товар предприятия. Компании необходимо снизить затраты, интенсифицировать сбытовые усилия.



№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
1	Установление надбавки к ставкам ввозной пошлины (изменения в Законе "О таможенном тарифе Украины", 04.02.09)	20		Уменьшение конкуренции	Расширение доли рынка, вытеснение с рынка зарубежной продукции
2	Уменьшение выдачи лицензий на строительство	15	Снижение объемов строительства влечет за собой уменьшение спроса на продукцию компании		Сокращение объемов производства, приспособление к ситуации путем корректировки стратегии компании

Таблица 2.3. Предварительная таблица экономических факторов

№ п/п	Фактор	Угроза	Возможность	Направление влияния
1	Снижение уровня доходов населения	√		С
2	Повышение цен на сырье и энергоресурсы, услуги логистики	√		Пр
3	Снижение некоторыми игроками рынка уровня цен к демпинговым	√		ККС
4	Снижение уровня инвестирования в строительную, машиностроительную отрасли	√		С

Таблица 2.4. Итоговая таблица экономических факторов

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
1	Снижение уровня доходов населения	15	Уменьшение спроса		Поиск направлений снижения издержек, изменения в ценовой политике, проведение акций, позиционирование товара как качественного продукта с "разумной" ценой, интенсификация сбытовых усилий
2	Повышение цен на сырье и энергоресурсы, услуги логистики	19	Повышение себестоимости продукции		Усовершенствование политики управления ресурсами
3	Снижение некоторыми игроками рынка уровня цен к демпинговым	13	Нарушение правил справедливой конкуренции, перенасыщение рынка, дискредитация производителя		Дифференциация продукции, достижение дуговой близости с конкурентами
4	Снижение уровня инвестирования в строительную и машиностроительную отрасли	17	Сокращение спроса		Уменьшение загрузки производственных мощностей

Таблица 2.5. Предварительная таблица научно-технических факторов

Фактор	Угроза	Возможность	Направление влияния
Снижение уровня инвестирования в развитие науки	√		ККС

2. *Повышение цен на сырье и энергоресурсы, услуги логистики.* С подорожанием ресурсов и логистических услуг повышается себестоимость продукции. Компании следует совершенствовать политику управления ресурсами и снабжения производства (прямой выход на производителя сырьевых ресурсов к уменьшению цепочки посредников, получению льгот оптового потребителя).

3. Одной из основных проблем рынка лакокрасочных материалов является *демпинг* — продажа товаров по ценам ниже контрактных на международных товарных рынках при условии, что низкий уровень цены не обуславливается соответствующим уровнем издержек производства этого товара. Увеличение объемов продаж с помощью демпинга приводит к перенасыщению рынка, снижению прибыли и качества лакокрасочной продукции. Как следствие, происходит дискредитация украинского производителя. Поэтому компании необходимо сосредоточить усилия на грамотном построении сбыта, дифференциации собственного товара, обеспечении духовной близости с постоянными клиентами.

4. *Снижение уровня инвестирования в строительную и машиностроительную отрасли* вследствие экономического кризиса приводит к уменьшению объемов строительных работ (за январь—февраль 2009 года объем строительных работ на Украине в депешном выражении составил 21,5 млрд грн, что на 53,6 % меньше показателей аналогичного периода предыдущего года) и производства продукции машиностроительной промышленности. Как следствие, это уменьшает спрос на лакокрасочные материалы, используемые в обеих вышеупомянутых отраслях. Компании приходится уменьшать загрузку производственных мощностей.

Научно-технические факторы

Снижение уровня инвестирования в развитие науки. Сокращение объема инвестиций в научную деятельность, связанное с общезакономерным кризисом в стране, негативно сказывается на деятельности отечественных производителей. Компании следует проводить исследования для поддержки технологической оснащенности производства и эффективного внедрения инноваций.

Таблица 2.6. Итоговая таблица научно-технических факторов

Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
Снижение уровня инвестирования в развитие науки	10	Неблагоприятный научно-технический фон, сложности в совершенствовании производства		Проведение исследований в собственных лабораториях, выделение доли отчислений на поддержку и улучшение научнотехнической базы предприятия

2.2. Анализ микромаркетинговой среды

2.2.1. Анализ потребителей

Продукция ЗАО «Лакма» представлена как на промышленном, так и на потребительском рынках. Однако, поскольку в исследовании мы не рассматривали потребительский рынок, то и сегментацию проведем исключительно для промышленного (табл. 2.7—2.8).

Таблица 2.7. Мотивационное поле лица, принимающего решение (ОЛР)

Мотив	Потребность	Элементы комплексов маркетинга
Самовыражение	Повышение по службе	Продвижение, товар (скидки, новые товары)
Чувство духовной близости	Личная симпатия к поставщикам	Продвижение (личные продажи)
Уверенность	Консультации и советы по использованию товара	Продвижение (услуги)
Защищенность	Лицензирование продукции, сертификация качества	Товар
	Гарантия качества товара, ответственности в работе	Продвижение (PR, личные консультации с заказчиком)

Таблица 2.8. Описание целей организации-потребителя

Цели	Способы достижения	Элементы комплекса маркетинга
Экономия средств	Быть постоянным клиентом, получать накопительные скидки, отслеживать информационно касательно всех акций и привилегий	Цена
Экономия времени	Быстрая и бесперебойная транспортировка: поиск компании, которая обеспечивает доставку оптовых партий, имеет развитую сеть дистрибуции	Место
Решение технологических проблем с покрытием деталей грунтовок	Поиск компетентного поставщика — компании, товар которой отвечает выдвинутым требованиям	Товар
До и послепродажное обслуживание	Быть осведомленным в предлагаемых услугах, быть постоянным клиентом и обладать определенными договоренностями с компанией	Продвижение

Для проведения сегментации была использована модель Шапиро — Бонома. С этой целью были последовательно проанализированы пять групп переменных, которые отражают отличия в рыночном поведении промышленных потребителей грунтовок для металла ЗАО “Лакма”. Выделенные по критериям потенциальные клиенты также исследовались по отличиям относительно комплекса маркетинга. Если таких отличий обнаружено не было, данная группа критериев не использовалась.

Таким образом, в ходе использования модели Шапиро — Бонома рынок был просегментирован по следующим критериям:

- 1) отрасль промышленности;
- 2) финансовое состояние;
- 3) использование товара¹.

Проведенную сегментацию рынка, на котором работает ЗАО “Лакма”, рассмотрим в несколько этапов (табл. 2.9).

¹ Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: учеб. пособие / А.В. Зозулев. — К.: Центр учеб. лит., 2010. — С. 299—300.

Таблица 2.9. Обоснование переменных сегментирования

№ п/п	Переменная сегментирования	Значение переменной сегментирования	Отличия в рыночном поведении	Необходимые отличия в комплексе маркетинга
1	Отраслевая принадлежность	Строительство	Потребность в технологических особенностях товара: устойчивость к перепаду температур, порожению мха, грибком, плесенью, воде и атмосферостойчивость, защитно-декоративные свойства	Обеспечение соответствующих характеристик, подбор технологий
		Машиностроение	Потребность в технологических особенностях товара: мехоперационная защита жалов, атмосферостойчивость, устойчивость к влиянию средние и высокоагрессивных сред, к механическим, электрическим и электростатическим нагрузкам, вибрации	Обеспечение соответствующих характеристик, подбор технологий
2	Финансовое состояние потребителей	Хорошее	Предпочитают импортную продукцию (более качественную и дорогую); работают по предоплате	Позиционирование по качеству, широкий ассортимент, личные продажи
		Удовлетворительное	Предпочитают отечественную продукцию (среднего качества, по более низкой цене); заинтересованы в возможности покупки в кредит	Дополнение товара комплексом дополнительных материалов, льготные условия оплаты
3	Использование товара	Для перепродаж	Важным является широкий ассортимент, невысокая цена и дальнейшие возможности ее снижения	Позиционирование по цене, широкая сеть дистрибуции, скидки на оптовые партии
		Для личного потребления	Заинтересованы в оптимальном соотношении “цена-качество”	“Разумная” ценовая политика, система накопительных скидок, информационный поток

В результате получаем шесть рыночных сегментов (рис. 2.1), профили которых приведены в табл. 2.10. Факторы потребительской среды представлены в табл. 2.11.



Рис. 2.1. Шесть рыночных сегментов

2.2.2. Анализ конкуренции

Анализируя динамику развития конкурентной среды на рынке лакокрасочных материалов, можно выделить два условных этапа этого развития: до 2008 г. и 2008–2009 гг.

На первом этапе украинский рынок лакокрасочных материалов переживал не только стабильный рост, показывая положительную динамику объемов производства и реализации, но и становился все более структурированным. Постепенно увеличивалось количество крупных игроков на рынке и их влияние.

Однако уже с 2008 г. рынок лакокрасочных материалов имеет не совсем характерную для него динамику развития, вызванную экономической нестабильностью в стране. Учитывая процесс подорожания сырья и энергоресурсов, лидирующие на рынке компании вносят изменения в стратегию ценообразования, искусственно сдерживая рост отпускных цен. Небольшие компании

Таблица 2.10. Описание профилей сегментов

№ п/п	Профиль рыночного сегмента	Специфика рыночного поведения	Специфика комплекса маркетинга		Величина сегмента % от гравитальной совокупности
			элемент	отличия	
1	Торговые посредники с удовлетворительным финансовым положением	Руководствуются собственным опытом работы с компаниями, заинтересованы в бонусных программах	Т	Широкий ассортимент; высокие субъективные качества продукции; информационный поток; система накопительных скидок; скидки "сkonto"	
2	Торговые посредники с удовлетворительным финансовым положением	В основном сотрудничают с отечественными производителями, которые предлагают широкий ассортимент продукции, заинтересованы в получении максимальных скидок на оптовые партии	Т Ц	Широкий ассортимент, товары продаются в комплексе; удобная фасовка; (накопительные) скидки на оптовые партии	
3	Предприятия строительной отрасли, хорошее финансовое состояние	Потребители импортной продукции, нуждаются в качественных особенностях товара, заключении долгосрочных договоров, могут работать по предоплате	Т П	Технологические особенности; высокое качество товара; дополнительное комплексом вспомогательных материалов; личные продажи; предоставление информации о компании и товаре	

Примечание. Т — товар; Ц — цена; П — продвижение; С — сбыт

№ п/п	Профиль рыночного сегмента	Специфика рыночного поведения	Специфика комплекса маркетинга	Величина сегмента	
				элемент	отличия
4	Предприятная строительная отрасль с удовлетворительным финансовым положением	Потребители отечественной продукции, заинтересованы в бонусных программах, возможности закупок в кредит, нуждаются в налаживании связей с производителям	Ц М Подбор соответствующих технологий; "разумная" ценовая политика; широкая сеть дистрибуции; система скидок, продажи в кредит		% от генеральной совокупности
5	Машиностроительные компании, хорошие финансовые показатели	Выдвигают особые требования к качеству товара, его особенностям, потребляют импортную продукцию	Т П Обеспечение продукта полным перечнем свойств, которые являются ключевыми при использовании его в машиностроении; удобная промышленная фасовка; личные продажи; информационный поток		
6	Машиностроительные компании, удовлетворительное финансовое состояние	Потребители отечественной продукции, важным для них является оптимальное соотношение "цена-качество"	Ц Т Соответствие характеристик товара требованиям технологического процесса; "разумная" новая политика; ценовое стимулирование; позиционирование по цене и по качеству		

Таблица 2.11. Таблица факторов потребительской среды

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
1	Снижение покупательской способности	17	Сокращение спроса		Поиск направлений снижения издержек, интенсификация сбытовых усилий
2	Эволюция потребительских приоритетов — покупатель, прежде всего, обращает внимание на характеристики товара, потом — на цену	11		Уменьшение эластичности спроса на товар	Поддержка технологической оснащенности производства, позиционирование товара как высококачественного, экологически безопасного, который имеет перечень необходимых характеристик
3	Закрытие части мелких строительных компаний	15	Потеря части клиентов		Удержание постоянных клиентов, расширение ассортимента для охвата новых сегментов рынка

также сдерживают цены для того, чтобы их продукция была конкурентоспособной на рынке, однако в условиях постоянного дорожжания ресурсов такой шаг не является оправданным, и часть производителей вынуждена уйти с рынка.

Ступенчатый анализ конкуренции на рынке лакокрасочных материалов проведем с помощью табл. 2.12.

Таблица 2.12. Ступенчатый анализ конкуренции на рынке

Особенности конкурентной среды	В чем проявляется данная характеристика	Влияние на деятельность предприятия
Мультинациональный бизнес	Низкий уровень необходимости адаптации — компания может придерживаться одной и той же стратегии на разных своих зарубежных рынках. Довольно низкие преимущества глобализации	Использование преимуществ локализации (детальное изучение потребностей, лучшая связь с клиентами и т. д.)
Национальный бизнес по уровню конкурентной борьбы	Основными конкурентами компании являются отечественные производители	Необходимость широкой сетки дистрибуции, открытия региональных представительств
Внутриотраслевая конкуренция	У продукции нет товаров-субститутов, которые производились бы предприятиями других отраслей	Поддержка качественных характеристик товара
Товарно-родовая конкуренция	Конкуренция между разными видами грунтовок, а также заменителями, между лакокрасочными материалами	Совершенствование свойства товара, внедрение инноваций
Ценовая конкуренция	Снижение себестоимости продукции является одним из методов конкурентной борьбы	Поиски направлений снижения издержек, внедрение инноваций, поиск инвесторов
Марочная конкуренция	Имидж и репутация компании играют важную роль	Формирование и поддержка сильной торговой марки

Ситуация на рынке лакокрасочных материалов Украины на сегодняшний день характеризуется значительным превалированием объемов предложения над объемами спроса и неравномерностью развития данного рынка.

Неравномерность развития рынка проявляется и в неравномерности динамики его сегментов. По техническим и ценовым показателям лакокрасочные материалы можно с некоторой долей условности разделить на три категории: эконом (low), средний (middle) и премиум (top) класс. Если принять за единицу товара объем краски в 10 л, диапазон цен по названным сегментам выглядит следующим образом:

- эконом-класс — 60—150 грн;
- средний класс — 150—350 грн;
- премиум-класс — 350—1000 грн.

Наиболее динамично растет средний ценовой сегмент (средние темпы роста — 10—15 % в натуральном выражении), который сегодня занимает около 40 % (в натуральных величинах). Более умеренные темпы развития (3—5 % в год) у верхнего сегмента, его доля 12—15 %. Нижний сегмент, занимающий 45—48 %, имеет устойчивую тенденцию к сокращению — 1,5—2 % в год. Распределение предложения продукции на рынке в натуральном выражении представлено на рис. 2.2.

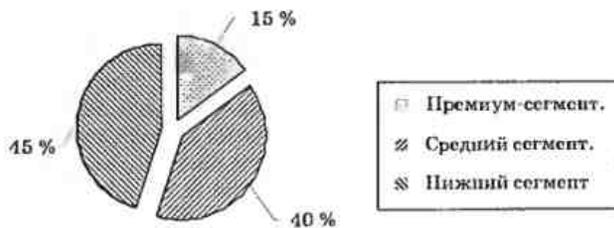


Рис. 2.2. Доли рынка ценовых сегментов (в натуральном выражении)

В денежном выражении ситуация выглядит несколько иначе: премиум — 25 %, средний — 45 %, нижний — 30 % (рис. 2.3).

Верхний ценовой сегмент рынка представлен продукцией компаний "Akzo Nobel" (торговые марки "Sadolin", "Pirutex"), "Caparol", "Tikkurila", "Vivacolor", "Johnstone's" и рядом других. Большинство из этих компаний, которые сначала были импорте-



Рис. 2.3. Доли рынка ценовых сегментов (в денежном выражении)

рами лакокрасочных материалов, уже создали местные предприятия и начали изготавливать продукцию на Украине.

Наиболее жесткая конкуренция наблюдается в среднем сегменте. На него, кроме перечисленных, ориентированы и такие компании, как "Лакма", "ЗИП", "Полифарб", "Feidal Jobi" (Германия), "CAP", "Oikos" (Италия), "Jafar" (Испания), "Eskargo" (Эстония), "Rigas Gruntas Krāsas" (Латвия), "Marschall" (турецкое предприятие концерна "Akzo Nobel"), "Тикколер" (российское производство концерна "Tikkurila"), "Композит-Сервис". По оценкам экспертов, на рынке лакокрасочных материалов происходят те же процессы глобализации, что и в мировой лакокрасочной индустрии. На украинском рынке присутствуют несколько крупных предприятий с иностранными инвестициями: "Полифарб" (ТМ "Sigma Kalon"), "Снежжк-Украина" (ТМ "Снежжк"), "Тиккурила" (ТМ "Жолорит"), "Акзо Нобель Декор Украина" (ТМ "Маляр", "Маршал"), "Меффет Ганза Фарбен" (ТМ "Dufa").

В нижнем ценовом сегменте представлены исключительно отечественные производители: уже названные "Лакма" (Киев) и "ЗИП" (Днепропетровск), Днепровский лакокрасочный завод, Коростенский завод "Янтарь", "Шифар" (Черниговская область), а также "Полифарб", "Снежжк-Украина", "Йоби-Украина" и т. п.

Что касается соотношения отечественной и импортной продукции, то около 78 % предлагаемой продукции производится внутри страны.

Среди производителей лакокрасочных материалов выделяют пятерку лидеров:

- 1) ООО "ЗИП";
- 2) ЗАО "Лакма";

- 3) ООО "Снежжк-Украина";
- 4) ЗАО "Полифарб-Украина";
- 5) ОЛО "ДЛКЗ".

Основные характеристики указавших компаний представлены в табл. 2.13.

Таким образом, тремя наиболее опасными конкурентами ЗАО "Лакма" являются: ООО "ЗИП", ООО "Снежжк-Украина" и ЗАО "Полифарб Украина".

Промышленное предприятие "ЗИП" основано в 1995 г. На сегодняшний день это лидер в производстве лакокрасочных материалов на Украине с долей рынка в 17 %. Выпускает продукцию под тремя торговыми марками ("Tigra", "Зебра", "Мальва") для разных ценовых сегментов. Проводит обучающие мастер-классы (ежегодно), предоставляет качественное до- и послепродажное обслуживание. На сегодняшний день формирует дилерскую сеть на территории Российской Федерации, стран СНГ, Балтии.

ООО "Снежжк-Украина" работает на рынке лакокрасочных материалов Украины, начиная с 1999 г. Имеет широкий ассортимент продукции, единственная в Украине компания, имеющая в своем ассортименте краску, которая не вызывает раздражающего, токсического или аллергического воздействия — "Снежжк ЭКО". Производит продукцию среднего и нижнего ценового сегмента.

ЗАО "Полифарб Украина" входит в Международную лакокрасочную корпорацию "PPG Industries". Обладает аккредитованной лабораторией и международным сертификатом управления качеством ISO-9001. Предоставляет качественный послепродажный сервис: имеются оборудованные складские помещения, предоставляет услуги по транспортировке продукции собственным автотранспортом, по выезду на объекты для осуществления технических консультаций.

Кроме существующих на рынке конкурентов компании, на ее деятельность влияют еще четыре силы (за М. Портером):

- Потенциальные конкуренты. Угроза новых проникновений на украинский рынок лакокрасочных материалов на сегодняшний день представлена крупными иностранными компаниями, которые будут открывать производства на территории Украины. Сильные международные компании расширяют географию сбыта собственной продукции; размещения мощностей в Украине выгодно им в связи с невысокой себестоимостью продукции (снижаются затраты, связанные с транспортировкой товара, логистическими услугами, используется более дешевая рабочая сила и т. п.).

Таблица 2.13. Общая характеристика лидеров производства лакокрасочных материалов Украины

№ п/п	Название компании, место расположения производства	Торговые марки	Цеповой сегмент, к которому принадлежит продукция	Ассортимент	Доля рынка, %
1	ООО "ЗИП", Днепродзержинск	"Тюга", "Зембра", "Мальва"	Средний, нижний	Акриловые грунтовки, краски и шпаклевки, герметики, колоранты, клеи, органоактивные эмали и лаки	17
2	ЗАО "Лакма", Киев	"Экстралакма", "Акрилакма", "Лакмагекс", "Топаз", "LEX"	Средний, нижний	Алкидные эмали, акриловые воднодисперсионные краски, алкидные и ВД-грунтовки, лаки для обработки дерева, шпаклевки, красители, клеи, растворители, сухие цинковые белила, краски для разметки дорог	14
3	ООО "Снежжак-Украина", Яворов	"Snieszka"	Средний, нижний	Водоэмульсионные краски, акриловые эмали, шпаклевки АCRYLPUTZ, грунтовочные и защитные средства, клеи	12
4	ЗАО "Полфарб-Украина", Киев	"Polifarb"	Средний, нижний	ВД-краски, алкидные эмали и лаки, акриловые грунтовки, штукатурки	10
5	ОАО ДЛКЗ, Днепрпетровск	"Ярко", "ДЛКЗ", "Днепрпетровская"	Нижний	Краски (акриловые, поливинилацетатные, нитроцеллюлозные, на полимеризационных смолах), эмали, лаки, грунтовки, смолы, вспомогательные материалы	7

• Товары-субституты лакокрасочных материалов представлены различными облицовочными материалами. Объемы. Также существует внутриотраслевая конкуренция — некоторые лакокрасочные материалы могут заменять друг друга.

• Потребители лакокрасочной продукции — это строительные организации, компании, занимающиеся дорожным строительством, ремонтные бригады, производители мебели, машиностроительные заводы, полиграфическая промышленность, а также предприятия резинотехнической, шинной и собственно лакокрасочной промышленности (потребляют сухие цинковые белила в качестве сырья).

• Поставщики.

Влияние каждого из указанных факторов представлено на рис. 2.4.

Рассмотрим факторы конкурентоспособности более подробно:

1. *Свойства товара* были рассмотрены в табл. 1.7.

2. *До- и послепродажное обслуживание.* Потребители более лояльны к той компании, которая может предложить более качественный (по сравнению с другими компаниями, производящими аналогичный товар) сервис. Если фирма предоставляет определенные консультации по использованию ее продукции, транспортирует товар заказчику, предлагает гибкую систему скидок и льгот для постоянных клиентов, она получает конкурентное преимущество.

3. *Степень дифференциации торговой марки.* Дифференциация торговой марки является одним из основных инструментов влияния на сознание и поведение потребителя, цель которого заключается в упрощении процесса принятия решения потребителем при покупке товара в пользу определенной марки. Таким образом, дифференцирующая (обладающая особыми свойствами для потребителя) торговая марка является конкурентным преимуществом компании.

4. *Лояльность потребителей к фирме.* Под лояльностью подразумеваем приверженность потребителей к определенной компании (торговой марке), мотивированную прочно укоренившейся привычкой покупать один и тот же товар. Именно наличие лояльности, то есть благоприятного отношения потребителей к компании, и является основой для стабильного объема ее продаж. В свою очередь это стратегический показатель конкурентоспособности компании.

5—9. Современные рыночные условия требуют от производителя постоянного совершенствования. Компании, которые, руко-

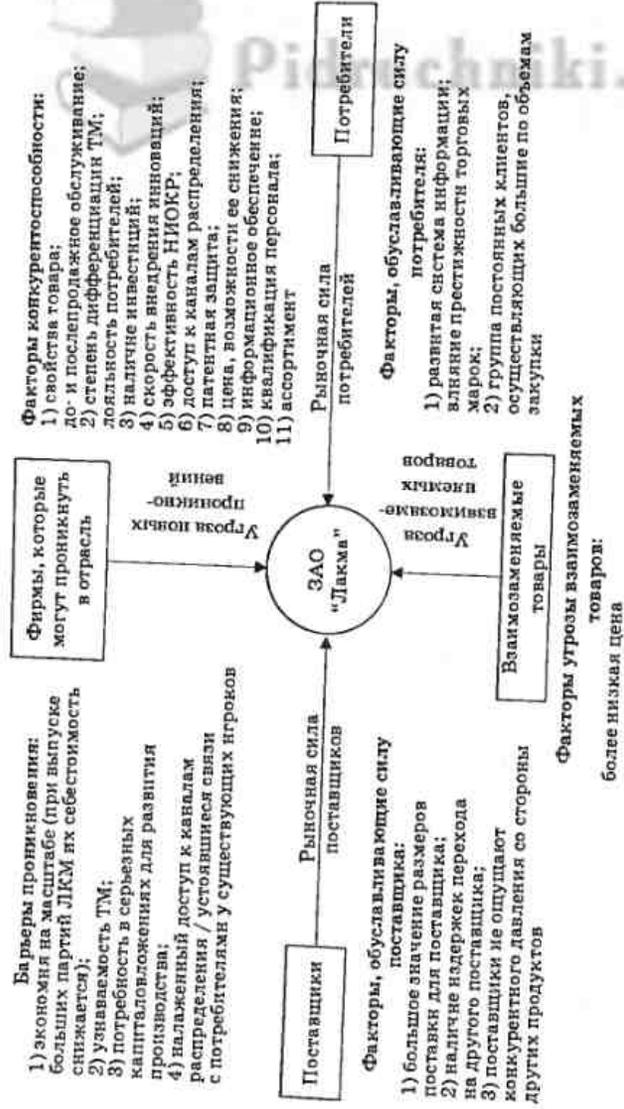


Рис. 2.4. Модель Портера: силы, руководящие конкуренцией в отрасли (для ЗАО "Лакма" на рынке лакокрасочных материалов Украины)

подвигаясь принципом "подвижный в подвижной среде", совершенствуются быстрее и качественнее, являются более конкурентоспособными. Обеспечение непрерывного развития, а следовательно, и получение конкурентных преимуществ, базируется на следующих факторах:

- имеющиеся *инвестиции для расширения производства и сбыта* (5);
- быстрое внедрение *инновационных технологий* на производстве (6);
- компанией проводятся *качественные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы* (7);
- компания *информационно обеспечена*, систематически проводит исследования рынка (8);
- компания имеет *высокий интеллектуальный потенциал* (9).

10—11. Одной из основных целей организации — потребителя определенной продукции является минимизация затрат, а потому для данной компании очень важно соответствие цены товара его качественным показателям. Поэтому другим источником получения конкурентных преимуществ является такая *цена товара*, которая обеспечивает оптимальное соотношение "цена-качество" (10), и *возможности компании по снижению этой цены* (11).

12. *Доступ к каналам распределения. Ширина сбытовой сети.* Эксклюзивный доступ к определенным каналам распределения является конкурентным преимуществом компании, поскольку ослабляет конкурентов. Составляющей конкурентоспособности также является широкая сеть дистрибуции, поскольку она существенно расширяет географию сбыта продукции компании.

13. *Патентная защита.* Патент в широком понимании представляет собой комплекс исключительных прав на использование определенного промышленного образца, которые государство предоставляет патентообладателю. Таким образом, получившая патент, имеет абсолютное конкурентное преимущество на срок действия патента.

14. *Ассортимент (ширина и глубина)* определяет, насколько полно та или иная компания может удовлетворить потребность потребителя в лакокрасочных материалах различного назначения.

Используя эти факторы, а также технико-экономические свойства исследуемого товара, проведем сравнительный анализ сильных и слабых сторон ЗАО "Лакма" (табл. 2.14).

Выводы по анализу конкурентной среды приведем в табл. 2.15.

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
4	Открытие украинских производств международными компаниями	12	Усиление конкуренции, совершенствование технологий конкуренции за счет иностранных инвестций		Выделение доли средств на инвестирование в развитие научно-технической базы производства, сертификация на соответствие международным стандартам
5	Выход из рынка небольшой доли мелких производителей	7		Ослабление конкуренции	Закрепление позиций на рынке, расширение объемов продаж продукции нижнего ценового сегмента (производителями которой являются мелкие предприятия)

2.2.3. Анализ поставщиков

Поставщиков ЗАО "Лакма" можно условно разделить на две группы: поставщики сырья и поставщики оборудования (основного, для производства лакокрасочных материалов, и вспомогательного, например, электро-вычислительной техники).

По каждой указанной группе к основным поставщикам компании можно отнести:

Поставщики сырья:

1. "Райтер" (г. Киев) — осуществляет поставки химических компонентов по внешнеэкономическим контрактам на украинский рынок; имеет широкий ассортимент, конкурентоспособные цены, гибкую систему скидок, транспортирует продукцию.

2. "Пигмент-Днипр" (г. Диспропетровск) — предлагает на украинском рынке продукцию промышленной группы "Крат" (Россия), предприятия "Jesco Pigment China Co, LTD" (Китай) и концерна "BASF SE", лидера мировой химической промышленности (Германия); обеспечивает технологическую поддержку потребителей, транспортирует продукцию.

3. ОАО "Сумыхимпром" (г. Сумы).

4. ГАК "Титан" (г. Армянск) — поставщик двуокиси титана.

Поставщики оборудования:

1. ТЭК "Иижиниринг" (г. Киев) — обеспечивает промышленные предприятия современным производственным и лабораторным оборудованием и инструментами; предлагает продукцию по сбалансированной цене, быстрое гарантийное и послегарантийное обслуживание (пусконаладка и ввод оборудования в эксплуатацию, ремонт и поставка запчастей, консультации по технологическим вопросам, транспортно-экспедиционные услуги, перевозка сборных грузов).

2. НПФ "Ирком-ЭКТ" (г. Киев) — занимается комплексной разработкой, конструированием и изготовлением фасовочного оборудования на шнекомкомплекующих "Camozzi" и "Festo" для химической и лакокрасочной промышленности; имеет широкий ассортимент — от полуавтоматов до сложных автоматических линий по расфасовке, закупориванию и этикетированию; предлагает качественные сервисные программы по пусконаладочным работам, обучению операторов производства; предоставляет гарантии на товар.

Поскольку обеспечение компании ресурсами для бесперебойной работы производства — задача, которая непосредственно влияет на финансовый результат деятельности компании, эффектив-



ность службы по отбору поставщиков рассматривается как ключевое звено в цепочке оптимизации себестоимости продукции. Поэтому важное место отводится разработке критериев отбора поставщиков:

- как можно более низкая цена;
- удобное местоположение / предоставление поставщиком услуг по транспортировке продукции;
- наличие бонусных программ;
- соответствие продукции требованиям технологического процесса на производстве;
- надежность поставщика (поставщики условно делятся на категории: отличный, надежный, ненадежный, неудовлетворительный) и т. д.

Важным принципом управления ресурсами для компании является конкуренция поставщиков. По каждому виду сырья у предприятия есть как минимум два поставщика, даже в том случае, если у них разные цены. Это увеличивает надежность обеспечения производства сырьем, позволяет избежать простоев в случае, если у одного из сырьевых партнеров происходит какой-то сбой.

Бесперебойность обеспечения и оптимизация себестоимости, безусловно, связаны также с другим принципом — прямого выхода на производителя сырьевых ресурсов и уменьшения цепочки посредников.

К потенциальным поставщикам ЗАО “Лакма” относятся:

1. “ТП-Ивест”, представитель компании “Wagner” в Украине, — специализированный поставщик оборудования, систем и компонентов в области промышленных и строительных покрытий; имеет научно-исследовательский центр в Швейцарии, два специализированных научно-исследовательских подразделения, обеспечивающие производство новейшими технологиями и разработками. Особенностью оборудования “Wagner” по сравнению с аналогичным оборудованием других производителей является многофункциональность и универсальность машины, что позволяет уменьшить затраты на закупку дополнительного оборудования.

2. Украинское представительство в Киеве ОАО “Холлидей-Пигментс” — поставщик сырья для производства лакокрасочных материалов, эксклюзивный поставщик продукции ведущих европейских производителей: “Holliday Pigments”, “SILO”, “Rockwood pigments”, “SNCZ”, “JOHNSON MATTHEW”, “Meghmani Organics Ltd”, “Special Chem srl”, “Flamingo”; проводит обучающие семинары, консультации; предлагает гибкую систему скидок.

Для анализа факторов угроз и возможностей среды поставщиков используем табл. 2.16:

Таблица 2.16. Таблица факторов среды поставщиков

Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
Открытие иностранными поставщиками украинских представительств	10		Сокращение издержек на транспортировку, логистических издержек	Наладивание сотрудничества, разработка договоров

2.2.4. Анализ посредников

ЗАО “Лакма” сотрудничает со следующими посредниками:

- а) торговые посредники:
- дилеры (перечень приведен в табл. 2.17);

Таблица 2.17. Дилеры ЗАО “Лакма”

Название	Местонахождение	Название	Местонахождение
МБТКП “Кредострой”	Херсон	“Укркраска”	Киев
“Ферозит-Альфа”	Львов	НЧП “Химреактив”	Киев
“Эней”	Ивано-Франковск	ЧП “Лукии”	Чернигов
ТОВ “Лависс”	Ровно	“ВЕНА”	Чернигов
ЧП “Оникс-К”	Луцк	“Лакма-Полесье”	Житомир
“Голосеево”	Хмельницкий	Протор	Винница
ЧП “Гренада”	Белая Церковь	ЧП “Воскожа”	Кировоград
МЧП “Лад”	Белая Церковь	ЧП “Лакма-Черкассы”	Черкассы
МБТКП “КРЕДОСВ”	Киев	ЧП “Глобал Кемиквал”	Черкассы

Название	Местонахождение	Название	Местонахождение
МЖК "Ярослав"	Киев	ЧП "Рона-опт"	Сумы
ЧП "Томпшук"	Киев	"Гония"	Севастополь
"Лакма-дор Инвест"	Киев	"Промхимснаб"	Киев
ПКФ "Комплект"	Одесса	"Укрпрогресс"	Чернобыль
"Торговый дом "Лакма"	Киев	"Торговый дом "Лакма"	Харьков
"Торговый дом "Лакма"	Днепропетровск	"Торговый дом "Лакма"-ОД"	Одесса

- розничная торговая сеть: собственные фирменные магазины, строительные гипермаркеты;
- б) логистические фирмы;
- в) агентства по предоставлению маркетинговых и юридических услуг:
 - центр систем качества "Прирост-Система";
 - собственное маркетинговое подразделение;
- г) кредитно-финансовые учреждения:
 - "ПроминвестБанк";
 - страховая компания "Вексель".

Для анализа факторов угроз и возможностей среды посредников используем табл. 2.18.

Таблица 2.18. Таблица факторов среды посредников

Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
Рост доли точек "цивилизационных" предвж	9		Выдержка ценовых уровней	Расширение сети дистрибуции за счет заключения договоров с посредниками, открытие собственной сети супермаркетов

2.2.5. Контактные аудитории

Контактными аудиториями ЗАО "Лакма" являются:

- а) финансовые учреждения:
 - "ПроминвестБанк";
 - акционеры компании;
- б) СМИ (проводят анализы рынка, распространяют определенную информацию о компании, печатают рекламные материалы);
- в) государственные учреждения:
 - налоговая служба;
 - служба пожарной безопасности;
 - санэпидемстанции и т. д.;
- г) широкая публика (влияет на деятельность компании, поскольку спрос на промышленном рынке зависит от спроса на потребительском).

Для анализа факторов угроз и возможностей среды контактных аудиторий используем табл. 2.18.

Таблица 2.19. Таблица факторов среды контактных аудиторий

Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Возможность	Реакция предприятия
Тенденция к сохранению собственного рабочего места	7		Сокращение уровня физической текучести кадров	Оптимизация управления трудовыми ресурсами, уменьшение уровня моральной текучести кадров



2.3. Выводы по результатам анализа маркетинговой среды

2.3.1. Сводные таблицы маркетинговой среды

Таблица 2.20. Факторы угроз

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Реакция предприятия
1	Открытие украинских производств международными компаниями	20	Усиление конкуренции	Выделение доли средств на инвестирование в развитие научно-технической базы производства
2	Укрупнение основных участников рынка	20	Усиление конкуренции, перераспределение рыночных долей	Совершенствование технологий, маркетинговые исследования
3	Повышение цен на сырье и энергоресурсы, услуги логистики	19	Повышение себестоимости продукции	Усовершенствование политики управления ресурсами
4	Снижение уровня инвестирования в строительную деятельность, машиностроительную отрасль	17	Сокращение спроса	Уменьшение загрузки производственных мощностей
5	Уменьшение выдачи лицензий на строительство	15	Сокращение спроса	Сокращение объемов производства, приспособление к ситуации путем корректировки стратегии компании

Окончание табл. 2.20

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Угроза	Реакция предприятия
6	Снижение уровня доходов населения	15	Уменьшение спроса	Поиск направлений снижения издержек, изменения в ценовой политике
7	Закрытие части мелких строительных компаний	15	Потеря части клиентов	Удержание постоянных клиентов, расширение ассортимента для охвата новых сегментов рынка
8	Усиление роли контрабанды и контрафакта	14	Ужесточение конкуренции, перераспределение производственных мощностей	Совершенствование технологий, проведение маркетинговых исследований рынка
9	Снижение некоторыми игроками рынка уровня цен к демпинговым	13	Нарушение правил справедливой конкуренции, перенасыщение рынка, дискредитация производителя	Дифференциация продукции, достижение духовной близости с клиентами
10	Снижение уровня инвестирования в развитие науки	10	Неблагоприятный научнотехнический фон, сложности в совершенствовании производства	Проведение исследований в собственных лабораториях, поддержка и улучшение научно-технической базы предприятия
11	Появление большого количества стихийных рынков	8	Усиление конкуренции, совершенствование технологий конкурентами за счет иностранных инвестиций	Выделение доли средств на инвестирование в развитие научно-технической базы производства

Таблица 2.21. Факторы возможностей

№ п/п	Фактор	Коэффициент значимости	Возможность	Реакция предприятия
1	Установление надбавки к ставкам ввозной пошлины (изменения в Законе "О таможенном тарифе Украины", 04.02.09)	18	Уменьшение конкуренции	Расширение доли рынка, вытеснение с рынка зарубежной продукции
2	Выход из рынка некоторой доли мелких производителей	15	Ослабление конкуренции	Закрепление позиций на рынке, расширение объемов продаж продукции нижнего ценового сегмента
3	Открытие иностранными поставщиками украинских представительств	15	Сокращение издержек на транспортировку, логистических издержек	Наляживание сотрудничества, разработка договоров
4	Рост доли точек цивилизованных продаж	12	Выдержка ценовых уровней	Расширение сети дистрибуции, открытие собственной сети супермаркетов
5	Эволюция потребительских приоритетов — покупатель, прежде всего, обращает внимание на характеристики товара, потом — на цену	11	Уменьшение эластичности спроса на товар	Поддержка технологической оснащенности производства, позиционирование
6	Тенденция к сохранению собственного рабочего места	9	Сокращение уровня физической текучести кадров	Оптимизация управления трудовыми ресурсами, уменьшение уровня моральной текучести кадров

2.3.2. Выводы относительно маркетинговой проблемы или возможности

Таблица 2.22. Сущность маркетинговой проблемы (возможности) предприятия

Составляющие	Сущность	Аргументация (факторы)	Реакция компании
<i>Внешние факторы</i>			
Возможности ведения бизнеса	Изменения ККС, усложнение процесса производства	Низкая технологическая культура страны, укрупнение основных игроков рынка, наличие большого количества стихийных рынков	Поиск путей снижения себестоимости продукции, поддержка технологической оснащенности производства, оптимизация управления трудовыми ресурсами
Спрос (результат глубокого анализа спроса)	Сокращение спроса	Снижение покупательной способности потребителей, закрытие определенной доли строительных компаний, сокращение выдачи лицензий на строительство, наличие большого количества стихийных рынков, контрабанды и контрафакта	Позиционирование, управление активами торговой марки, разработка эффективного комплекса маркетинга
Предложение	Ужесточение конкуренции на рынке	Повышение себестоимости продукции вследствие повышения цен на сырье, энергоресурсы, демпинг, укрупнение основных игроков рынка	Поиск направлений снижения издержек, поиск прямого выхода на производителя сырьевых ресурсов, переоснащение производства, расширение ассортимента набора

Составляющие	Сущность	Аргументации (факторы)	Реакция компании
Внутренние факторы			
Комплекс маркетинга	Несоответствие субъективного и объективного качества, недостатки продвижения	Низкий уровень инвестиций, повышение цен на ресурсы	Разработка стратегий продвижения, внедрение инноваций, модификация товара

Для подтверждения выводов о состоянии спроса проведем анализ основных показателей, характеризующих уровень спроса на рынке. Данный анализ представим в виде рис. 2.5 и 2.6.

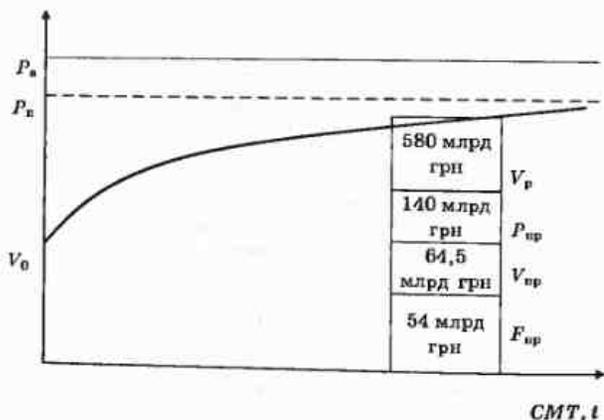


Рис. 2.5. Схематическая зависимость уровня спроса от совокупного маркетингового влияния: P_a — абсолютный рыночный потенциал; P_n — текущий рыночный потенциал; V_0 — первоначальный уровень спроса; V_p — емкость рынка; $P_{пр}$ — потенциал продаж фирмы; $V_{пр}$ — фактический объем продаж; $F_{пр}$ — прогнозируемый объем продаж фирмы

Из рис. 2.5 видно, что прогнозируемый уровень спроса на продукцию компании меньше текущего. Таким образом, это определяет неблагоприятную ситуацию на рынке — сокращение спроса.

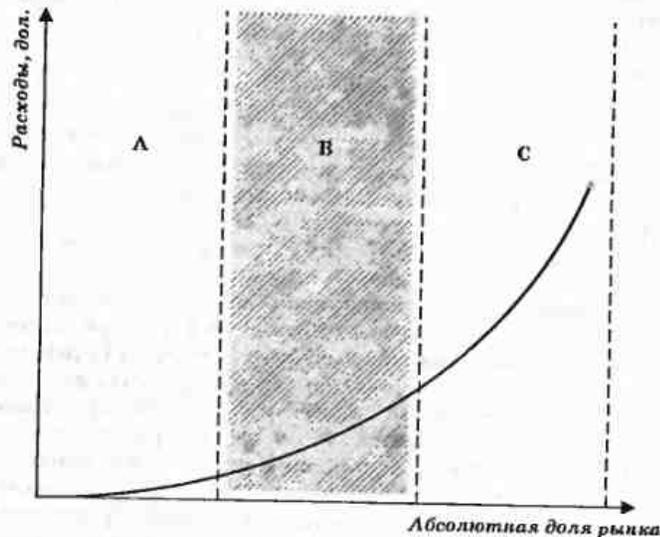


Рис. 2.6. Схематическая зависимость между расходами на маркетинг и приростом доли рынка компании

Как вывод к проведенному анализу используем матрицу Ансоффа (рис. 2.7):

	Существующие товары	Новые товары
Существующий рынок	Более глубокое проникновение на рынок	Развитие товара
Новые рынки	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2.7. Матрица Ансоффа



Дальнейшим вектором развития предприятия является избрание стратегии *развития товара*, заключающейся в улучшении технологических характеристик товара (улучшении объективных характеристик, субъективного уровня восприятия, позиционировании марки, придании продукции новых свойств), рационализации этих характеристик, расширении и возобновлении товарного ассортимента.

Выбор данной стратегии является обоснованным. На сегодняшний день неблагоприятный политико-экономический фон, ужесточение конкуренции на внутренних и внешних рынках и обострение ценовых войн вследствие существенного подорожания сырьевых и энергетических ресурсов выстраивают высокие барьеры для выхода на новые рынки. Таким образом, стратегии развития рынка и диверсификации в этих условиях не являются целесообразными — компания должна оставаться на существующем рынке. Однако ради увеличения собственной рыночной доли ей следует не только поддерживать собственную репутацию и свойства продукции, но и совершенствовать их, поскольку по данным характеристикам компания несколько уступает своим наиболее опытным конкурентам (НОК). Кроме того, в период укрупнения основных игроков и увеличения их количества на рынке (в связи с проникновением международных компаний), а следовательно — перераспределения рыночных долей важным является обеспечение узнаваемости бренда. Так, введение на рынок улучшенного, модифицированного продукта и налаживание информационного потока позволит компании напомнить о себе и получить конкурентные преимущества.

Маркетинговой проблемой предприятия является отсутствие четкой позиции при позиционировании товара, отсутствие маркетингового воздействия. В свою очередь, маркетинговой возможностью компании является совершенствование товара, разработка стратегии продвижения.

Соответствие или несоответствие рыночно-продуктовой стратегии ЗАО «Лакма» рыночной ситуации проанализируем в табл. 2.23.

Таким образом, можем выявить зону общей несогласованности между имеющимися ресурсами компании и условиями внешней среды. Результат приведем в табл. 2.24.

Таблица 2.23. Соответствие рыночно-продуктовой стратегии компании рыночной ситуации

№ п/п	Элемент	В чем состоит проблема/несоответствие
Рыночная стратегия		
1	Целевая аудитория	<i>Несоответствия нет.</i> Поскольку у исследуемого товара — группы тонки — довольно четкие границы использования, то ориентированность маркетинговых усилий на стронтельность и машинностроение является вполне обоснованной
2	Позиционирование	<i>Проблема.</i> Отсутствие четкой схемы позиционирования; недопозиционирование
3	Конкурентная стратегия	<i>Несоответствия нет.</i> Компания использует стратегию лидера
Продуктовая стратегия		
1	Товарная стратегия	<i>Проблема.</i> Недостаточная глубина ассортимента по исследуемой товарной группе
2	Ценовая стратегия	<i>Несоответствия нет.</i> В условиях стабильного подорожания ресурсов компания пытается искусственно поддерживать рост цен, избегая скачкообразных изменений ценового уровня
3	Сбытовая стратегия	<i>Несоответствия нет.</i> Компания обладает представительствами по всей территории страны, а также экспортирует продукцию. Сотрудничает с розничной торговой сетью, работает над созданием сети фирменных магазинов
4	Стратегия продвижения	<i>Несоответствие.</i> Недостаток внимания к рекламному воздействию, устарелость информационный ресурсов, недостаточный информационный поток



Таблица 2.24. Зона несогласованности компании

№ п/п	Внешняя среда	Внутренняя среда	Фактическое несогласование
1	Ужесточение конкуренции на рынке	Отсутствие четкого позиционирования, дифференцирующая ТМ	Компания теряет конкурентные преимущества, поскольку уделяет недостаточно внимания продвижению собственного товара, брендингу
2	Тенденции в потребительских предпочтениях: прежде всего важно качество товара	Сокращение амортизационных отчислений, выпуск грунтовок для металлов одного типа	Недостаточная глубина ассортимента, необходимость модификации товара

Таблица 2.26. Наиболее вероятные угрозы

№ п/п	Угрозы	Влияние, W (значения от 1 до 20)	Вероятность реализации возможности, p (значения от 0 до 1)
1	Рост количества конкурентов вследствие выхода на рынок предприятий с иностранным капиталом	20	0,9
2	Повышение себестоимости продукции вследствие повышения цен на сырье и энергоресурсы	19	0,9
3	Сокращение спроса вследствие использования потребителями более дешевых товаров-субститутов	17	0,6
4	Сокращение числа заказчиков вследствие спада в строительстве и машиностроении	17	0,8
5	Угрозы репутации компании вследствие неформированности профессиональной школы маляров	10	0,3
6	Изменения в законодательстве, которое регулирует стандарты и нормы производственного процесса	9	0,5

2.3.3. Анализ возможностей и угроз

Рассмотрим наиболее вероятные возможности и угрозы компании (табл. 2.25, 2.26).

Таблица 2.25. Наиболее вероятные возможности

№ п/п	Возможности	Влияние, W (значения от 1 до 20)	Вероятность реализации возможности, p (значения от 0 до 1)
1	Сокращение предложения импортных ЛКМ за счет установления надбавки к станкам ввозной пошлины	17	0,5
2	Появление новых клиентов — предприятий с иностранным капиталом	15	0,9
3	Ослабление конкуренции за счет выхода из рынка некоторого количества мелких производителей	11	0,9
4	Сокращение издержек на логистические услуги за счет открытия иностранными поставщиками украинских представительств	8	0,7

На базе сформулированных таблиц построим матрицы возможностей и угроз (рис. 2.8 и 2.9).



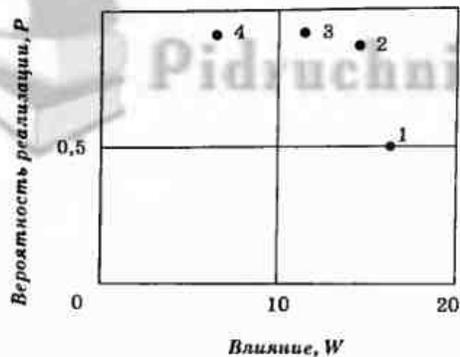


Рис. 2.8. Матрица возможностей

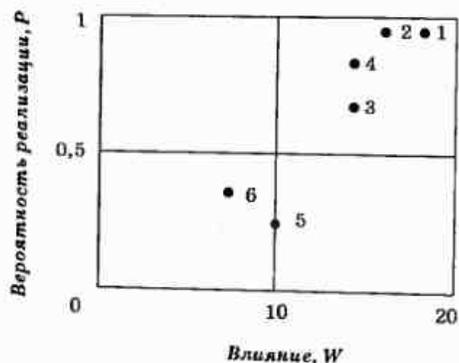


Рис. 2.9. Матрица угроз

2.3.4. Результаты SWOT-анализа

Для обобщения результатов, полученных в ходе проведенного SWOT-анализа, занесем их в таблицу (табл. 2.27).

Таблица 2.27. SWOT-анализа предприятия

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доступная цена; • высокий интеллектуальный потенциал; • качественное до- и послепродажное обслуживание 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточный ассортимент; • недостаточно внимания уделяется продвижению — информационный дефицит
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение себестоимости продукции вследствие использования современных технологий; • снижение себестоимости продукции вследствие смены поставщиков; • повышение входных барьеров на рынке 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • появление новых конкурентов — предприятий с иностранным капиталом; • сокращение числа заказчиков за счет спада в строительстве и машиностроении; • переход платежеспособных потребителей на более дешевую продукцию

2.3.5. Релевантная модель конкурентного поведения

Таблица 2.28. Релевантные методы конкурентной борьбы

Методы конкурентной борьбы, которые теоретически можно использовать на данном рынке	Методы конкурентной борьбы, которые на данный момент используют конкуренты	Какие методы конкурентной борьбы конкуренты используют ЗАО "Лакма", учитывая гр. 1 и 2
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Снижение цен. • Улучшение качественных характеристик продукции. • Развитие 3-го уровня товара. • Выведение на рынок нового товара. • Позиционирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение качественных характеристик продукции. • Развитие 3-го уровня товара. • Выведение на рынок нового товара. • Реклама 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие 3-го уровня товара. • Выведение на рынок нового товара. • Расширение и обновление ассортимента. • Позиционирование



Раздел 3. Рекомендации по корректировке маркетинговой стратегии

3.1. Рыночная стратегия предприятия

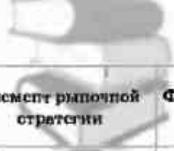
Таблица 3.1. Характеристика рыночной стратегии предприятия

Элемент рыночной стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
1. Сегменты рынка, на которых работает компания	Полный охват рынка — компания предлагает товар всем рыночным сегментам	<p><i>Специализация</i> — концентрация усилий на наиболее привлекательных рыночных сегментах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • торговые посредники, отдающие предпочтение отечественной продукции; • строительные компании, которые работают с отечественными ЛКМ; • предприятия машиностроения, потребители украинской продукции
2. Тип маркетинга	Агрессивный маркетинг	<p>Применение <i>дифференцированного</i> маркетинга, который позволит:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить особенности рыночных сегментов, сосредоточиться на наиболее привлекательных; 2) придать торговой марке особые свойства — улучшить свои позиции относительно соотношения "цена-качество"; 3) использовать эффект масштаба — сохранить преимущества по издержкам¹

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Примечания
На данном этапе деятельности компании легче удерживать собственные позиции, сосредотачиваясь не на всем рынке, а на его части	Интенсивное расслоение рынка. Усиление конкурентной борьбы на рынке, которое обуславливает поиск сегментов с более низким уровнем конкуренции	Необходимость диверсификации рисков	
Компания отказывается от полного охвата рынка и выбирает несколько привлекательных рыночных сегментов, исходя из поставленных целей и наличия ресурсов, а также разрабатывая для каждого из них собственный комплекс маркетинга	1. Существуют отличия в поведении потребителей из разных сегментов / отличия относительно комплекса маркетинга. 2. Потребители отечественных ЛКМ заинтересованы в оптимальном соотношении "цена-качество"	1. Высокая эффективность НИОКР. 2. Большое производство, которое позволяет использовать эффект масштаба	

¹ Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия : учеб. пособие / А.В. Зозулев. — К. : Центр учеб. лит., 2010 — С. 381.





Элемент рыночной стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
3. Рыночное позиционирование	Позиционирование по: <ul style="list-style-type: none"> • цене; • репутации 	Позиционирование по: <ul style="list-style-type: none"> • цене; • репутации; • технологическим особенностям товара; • услугам
4. Конкурентная стратегия	Наступательная стратегия лидера	Оборонительная стратегия лидера

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Примечания
Повышается роль сервиса	Постепенный переход от недифференцированной к дифференцированной олигополии	Систематические НИОКР, высокое качественное обслуживание — возможности для совершенствования товара. Компания предоставляет до- и послепродажное обслуживание	Позиционирование по технологическим особенностям товара на данном этапе должно быть подтверждено качественными модификациями товара
В условиях нестабильной ситуации на рынке возникает необходимость защиты собственной доли рынка	Появление новых конкурентов на рынке — ужесточение конкурентной борьбы — перераспределение рыночных долей	Внедрение инноваций на производстве; большой масштаб производства; большой опыт работы на рынке	



3.2. Продуктовая стратегия предприятия

Таблица 3.2. Характеристика продуктовой стратегии предприятия

Элемент продуктовой стратегии	Элемент стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
1. Товарная стратегия	Марка	Грунтовка ПФ-027 выпускается под ТМ "Экстралакма", которая объединяет эмали и грунтовки разных видов	Формирование <i>сильной торговой марки</i> на базе существующей
	Ширина и глубина ассортимента	В исследуемой товарной группе (антикоррозионные грунтовки) представлен всего один продукт: грунтовка для металлических поверхностей ПФ-027 с общими свойствами, предлагаемая всем рыночным сегментам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиционирование грунтовки ПФ-027 как грунтовки для <i>строительных работ</i> (ориентация на сегмент строительных предприятий); 2. Введение в товарную группу дополнительных позиций: <ul style="list-style-type: none"> — грунтовки для покрытия металлических <i>деталей машин</i> (для машиностроения); — реставрационной <i>универсальной</i> грунтовки (путем модификации существующего товара — обеспечения возможности покрытия грунтовкой поверхностей, не очищенных от ржавчины). <p>Таким образом, товарная группа будет содержать три позиции: общую и две специфических, для целевых сегментов</p>

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Связь с рыночной стратегией
Сильная ТМ способствует идентификации, упрощает процесс принятия решения ЛПР, способствует снижению рисков	Переход к дифференцированной олигополии. Выход на рынок новых игроков — перераспределение рыночных долей. Необходимость усиления барьеров входа в отрасль	Большой опыт работы на рынке / репутация — возможности для формирования лояльности потребителей. Предоставление качественного сервиса	Позиционирование по услугам
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания защищает собственную долю рынка; одним из подходов для такой защиты является обеспечение полноты ассортимента. 2. Дифференцированный маркетинг обуславливает учет особенностей потребностей представителей различных рыночных сегментов 	В ассортименте компаний НОК в основном представлено единое, универсальное средство для обработки металлических поверхностей	Высокая эффективность НИОКР. Обеспеченность современным оборудованием. Инвестирование в инновации из внутренних источников компании	<p>Выбрана стратегия развития товара.</p> <p>Предлагается переход к дифференцированному маркетингу. В качестве конкурентной стратегии выбрана оборонительная стратегия лидера</p>

Элемент продуктовой стратегии	Элемент стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
	Упаковка	Упаковка в фирменном стиле под ТМ "Экстра-лакма"	Разработка упаковки для новых товаров в фирменном стиле, модифицирование упаковки для наименьшего товара
	Сервисное обслуживание	Выпуск партий на заказ, предоставление консультаций по использованию	Оставить без изменений
2. Ценовая стратегия	Базовый метод ценообразования	Среднерыночные цены	Оставить без изменений
	Ценовая политика в рамках товарной группы	Отсутствует	Использование ценовых зонтиков на основе выпуска модификаций товара

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Связь с рыночной стратегией
Расширение ассортимента по товарной группе — выпускаются новые, модифицированные товары	Эволюция потребительских предпочтений: потребитель ищет качественный товар и гарантию этого качества	Наличие фирменного стиля, собственных упаковочных линий	Переход к дифференцированному маркетингу
На современном этапе развития рынка роль до- и послепродажного обслуживания, поддержка постоянных связей с потребителями очень важны	Всеобъемлющая роль сервиса. Жесткая конкуренция на рынке. Постепенный переход к дифференцированной олигополии	Слабая дифференциация товара по технологическим характеристикам	Позиционирование по услугам
Данная стратегия стабильна для получения прибыли	На данном этапе товар компании слабо дифференцирован относительно аналогов конкурентов. Недифференцированная олигополия как тип конкуренции на рынке — компании пытаются избежать ценовых войн		
Используя оборонительную стратегию, компания стремится защитить свои позиции на сегментах; удержать уровень прибыли	Ужесточение конкуренции	Эффективные исследования рынка, НИОКР, современное оборудование — условия для модификации товара	Оборонительная стратегия лидера

Элемент продуктовой стратегии	Элемент стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
	Ценовое стимулирование	Оптовые скидки, накопительная система скидок	Оптовые скидки, накопительная система скидок, скидка за наличный счет, скидки "сконто"
	"Страхование цены"	Отсутствует	Оговорки о возможности снижения или повышения издержек. Использование "скользящих цен"
3. Сбытовая стратегия	Система сбыта	Договорная вертикальная система	Оставить без изменений
	Тип сбыта	Интенсивный сбыт	Оставить без изменений

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Связь с рыночной стратегией
В условиях экономической нестабильности компании стоит стимулировать потребителей работать по предоплате	Подорожание сырья и энергоресурсов	Повышение издержек предприятия	Оборонительная стратегия лидера
На формирование цены значительное влияние оказывает ряд внутренних и внешних факторов, которые обуславливают рост издержек, среди них — соотношение валютных курсов	Подорожание сырья и энергоресурсов. Усиление конкуренции со стороны иностранных производителей. Рост рисков ведения бизнеса. Скачкообразное изменение курсов валют	Повышение себестоимости продукции. Инфляционные ожидания компании в условиях нестабильной экономической ситуации на рынке	Оборонительная стратегия лидера — компания стремится снизить риски деятельности
Отсутствуют возможности для формирования управляемой вертикальной системы на данном этапе	Падающий спрос	Сокращение прибыли предприятия — нехватка средств для того, чтобы стать "капитаном" распределения	
Компания пытается задействовать максимальное количество посредников, захватывая, таким образом, каналы сбыта	Ужесточение конкурентной борьбы на рынке	Большой опыт на рынке. Компания работает на весь отечественный рынок — широкая сеть дистрибуции	Оборонительная стратегия лидера



Элемент продуктовой стратегии	Элемент стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
4. Стратегия продвижения	Тип стратегии продвижения	Проталкивание (push strategy)	Использовать комбинацию типов продвижения: проталкивание и протягивание
	BTL-мероприятия	<i>PR.</i> Выпуск сувенирной продукции в фирменном стиле компании	1. Выпуск сувенирной продукции в фирменном стиле компании. 2. Публикации в специализированных изданиях
		<i>Выставки.</i> Периодические; коммуникативные и информационные цели выставочной деятельности	Постоянные; сбытовые; коммуникативные и информационные цели выставочной деятельности
	<i>Личные продажи.</i> Активно используются	<i>Оставить без изменений</i>	

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Связь с рыночной стратегией
Компания выбирает целевыми сегментами как посредников, так и потребителей, которые используют товар для собственного потребления	Увеличение количества конкурентов на рынке		Переход к дифференцированному маркетингу
Предоставление информации в специализированных изданиях апеллирует к промышленному потребителю	В ассортиментах компаний-НОК в основном представлен единый, универсальный товар — важная роль продвижения	Возможности для формирования лояльности потребителей	Позиционирование по услугам
Формирование имиджа компании, заключение сделок			
Личные продажи — эффективный способ маркетинговых коммуникаций на исследуемом рынке	Большое значение личной симпатии к производителю при принятии решения	Большой опыт на рынке, сотрудничество по долгосрочным контрактам — возможность формирования стойких отношений с промышленными потребителями	Позиционирование по услугам



Элемент продуктовой стратегии	Элемент стратегии	Фактически существует	Что предлагается?
	Интерактивный маркетинг	Сайт компании, (www.lakma.com.ua) не обновляется с 2007 г.	Обновление сайта и обеспечение его бесперебойной наполняемости информацией
	Соотношение субъективного и объективного качества	По матрице Дж. Саймона компания находится в зоне информационного дефицита	Путем налаживания информационного потока переводение компании в зону технико-информационного опережения

Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды	Связь с рыночной стратегией
Роль интерактивного маркетинга на современном этапе растет; предоставляется перечень уникальных преимуществ	Развитие Интернета. Потребитель хочет индивидуализировать свои запросы	Опыт разработки сайта	Позиционирование по услугам
Переход в зону технико-информационного опережения будет способствовать повышению доверия к компании, позволит сформировать сильную ТМ, лояльность потребителей	Увеличение количества основных игроков рынка	Внедрение инноваций на производстве. Эффективные исследования рынка. Уделяется недостаточное внимание продвижению продукции	Стратегия лидера



3.3. Экономическая оценка предложенных рекомендаций

Таблица 3.3. Смета маркетинговых расходов ЗАО "Лакма"

№ п/п	Составляющие	Фактические издержки (до проведенного анализа), тыс. грн	Предложено потратить, тыс. грн
1	Разработка соответствующего комплекса маркетинга по выбранным сегментам	—	589,4
2	Модификация существующего товара / расширение ассортимента	1013,5	1824,3
3	Разработка упаковки	144,8	217,2
4	Бюджет для ценового стимулирования	608,1	730,5
5	Сервисное обслуживание	260,6	260,6
6	PR	289,4	376,2
	Проведение выставок	839,7	887,1
7	Поддержка сайта	28,9	115,6
Итого		3185,0	5000,9

Различие между суммами расходов составляет 1815,8 тыс. грн. Средняя цена 1 кг грунтовок составляет 15 грн (цена грунтовок для строительных работ — 14 грн, реставрационной грунтовок — 16 грн, грунтовок для металлических деталей машин — 18 грн). Прогноз валовых доходов по указанной цене:

$$D_n = 419 \cdot 15\ 000 = 6\ \text{млн}\ 285\ \text{тыс. грн.}$$

$$I_n = 5\ \text{млн}\ 221\ \text{тыс. грн.}$$

$$B_{np} = D_n - I_n = 6\ 285\ 000 - 5\ 721\ 000\ \text{грн.}$$

$K_1 = 0,8$ — погрешность.

$K_2 = 0,2$ — налоги.

$K_3 = 0,85$ — риск.

$$Pr_{чпр} = B_{np} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 = 144\ 704\ \text{грн.}$$

Прогноз рентабельности:

$$P = \frac{B_{np}}{B_n} \cdot 100\% = \frac{1\ 064\ 000}{5\ 221\ 000} \cdot 100\% = 20,3\%.$$

Таким образом, рентабельность продаж составляет 20,3 %, тогда как средняя рентабельность по отрасли — 18 %.

Выводы

Таким образом, анализ маркетинговой среды показал, что ЗАО "Лакма" имеет значительные возможности для работы на рынке лакокрасочных материалов, однако его деятельность подвергнута угрозам, обусловленным рыночными изменениями последних лет.

В ходе исследования были определены причины возникновения симптоматики — сокращение объемов спроса и усиление конкуренции на рынке.

Так, падение объемов спроса на продукцию компании объясняется снижением уровня инвестирования в отрасли, которые являются основными потребителями ЛКМ (строительная, машиностроительная), как следствие — снижение покупательной способности или уход с рынка части потребителей.

В свою очередь, усиление конкурентной борьбы было вызвано появлением новых конкурентов (в основном компаний с иностранным капиталом) и укрупнением основных игроков рынка.

При проведении анализа деятельности ЗАО "Лакма" было дано предложение по корректировке продуктово-рыночной стратегии предприятия, а также разработаны рекомендации по решению маркетинговой управленческой проблемы (МУП) — сохранение доли рынка и объемов сбыта предприятия.

Основными рекомендациями являются следующие:

1. Перейти к дифференцированному маркетингу, который позволит работать в наиболее привлекательных сегментах, снижая риски деятельности и ослабляя конкурентное давление.

2. Конкурентной стратегией выбрать оборонительную стратегию лидера, в рамках которой расширять товарный ассортимент, использовать ценовые зонтики; инвестировать в инновации на производстве с целью повышения входных барьеров на рынок.

3. Вывести на рынок два модифицированных товара (реставрационную грунтовку и грунтовку для металлических деталей машины), существующий товар репозиционировать в качестве грунтовки для строительных работ; разработать упаковки для новых товаров.

4. Ввести "страхование" цены за счет использования "скользящих" цен и внесения в договора уточнений о возможности повышения или снижения расходов, таким образом, частично перекладывая риски на потребителя.

5. Использовать комбинацию стратегий продвижения.

С помощью комплексного введения предлагаемых изменений и рыночно-продуктовую стратегию, благодаря которому возникнет эффект синергии (система связей между рекомендациями условно отображена на рис. 3.1), ЗАО "Лакма" сможет успешно преодолеть угрозы его деятельности.

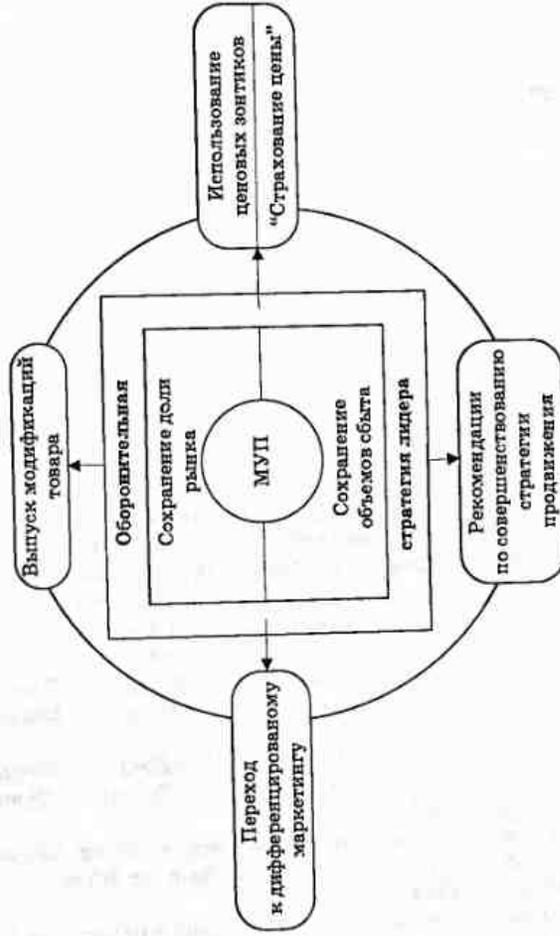
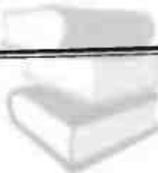


Рис. 3.1. Система связей предложенных рекомендаций





ЛИТЕРАТУРА

1. *Cateora P.R.* International Marketing / P.R. Cateora. — 8th ed. — Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993. — 839 p.
2. *Cravens D.W.* Strategic Marketing / D.W. Cravens, N.F. Piercy. — 7th ed. — Boston : McGraw-Hill / Irwing, 2003. — 843 p.
3. *Day G.S.* Analysis for Strategic Marketing Decision / G.S. Day. — West Publishing Company, 1986. — 256 p.
4. *Day G.S.* Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority / G.S. Day, R. Wensley // Journal of Marketing, April, 1988.
5. *Dillon W.R.* Marketing Research in a Marketing Environment / W.R. Dillon, T.J. Madden, N.H. Firtle. — 3th ed. — Chicago : McGraw-Hill, Inc., 1994. — 760 p.
6. *Hawkins D.J.* Consumer Behaviour. Building Marketing Strategy / D.J. Hawkins, R.J. Best, K.A. Coney. — 7th ed. — N.Y. : McGraw-Hill, Inc., 1998. — 760 p.
7. *Keller K.L.* Strategic brand management: building, measuring and management brand equity / K.L. Keller. — Prentice Hall, 1998.
8. *Lehmann D.R.* Product Management / D.R. Lehmann, Russell S. Winer. — Irwing/ McGraw-Hill, 1997 — 460 p.
9. *Lilien Gary L.* Marketing Models / Gary L. Lilien, Philip Kotler, Sridhar K. Moorthy. — Prentice Hall, 1992.

10. *McDonald M.* Marketing Plans: How To Prepare Them: How To Use Them / M. McDonald. — 3th ed. — Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill. — 1995. — 485 p.
11. *Baker Michael J.* Marketing. An Introductory Text / Michael J. Baker. — 5th ed. — Macmillan, 1994.
12. *Moore W.L.* Product Planning and Management / W.L. Moore, Edgar A. Pessemier. — McGraw-Hill, 1993 — 542 p.
13. *Peters G.* Benchmarking Customer Service / G. Peters. — L. : FT Pitman Publishing, 1994. — 217 p.
14. *Reeder R.R.* Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control / R.R. Reeder, E.G. Brierty, B.H. Reeder. — Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987. — 654 p.
15. *Sandholm L.* Total Quality Management / L. Sandholm. — Sweden : Chartwell Brantt Ltd, 1997. — 260 p.
16. *Wilson R.M.* Strategic Marketing Management / R.M. Wilson, Colin Gilligan. — Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 1998. — 652 p.
17. *Wind Y.* Issues and Advances in Segmentation Research / Y. Wind // Journal of Marketing Research. — 1978. — August. — P. 317—337.
18. *Mottaghian K.* The Influences of Internet on the Organizational Buying Behavior of Professional Services: Master's Thesis: 11.05.04 / K. Mottaghian. — Lulea University of Technology. IES 971 87 Lulea, 2004. — 97 p.
19. *Stanković L.* Research Industrial Buyer Behavior — Key Factor of Strategic Positioning / L. Stanković, S. Djuki // Facta Universitatis, Series: Economics and Organization. — 2000. — Vol. 1. — № 8. — P. 17—25.
20. *Аакер Д.А.* Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента : пер. с англ. / Дэвид А. Аакер. — [6-е изд., междунар.]. — СПб. : Питер, 2003. — 542 с.
21. *Азоев Г.Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. — М. : ОЛО "Типография "Новости", 2000. — 256 с.
22. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М. : Прогресс, 1997. — 248 с.
23. Академия рынка: Маркетинг / Ф. Букорель, А. Дайан и др. — М. : Экономика, 1993.
24. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.



25. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассель. — М. : ИНФРА-М, 2001. — XII, 804 с.
26. *Багиев Г.Л.* Маркетинг : учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Али ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. — М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 1999 — 703 с.
27. *Базилевич В.Д.* Економічна теорія: Політекономія : підручник / В.Д. Базилевич. — 6-те вид., переробл. і допов. — К. : Знання-Прес, 2007. — 719 с.
28. *Батра Р.* Рекламный менеджмент : пер. с англ. / Р. Батра, Дж. Майерс, Д. Лакер. — 5-е изд. — М.; СПб.; К. : Вильямс, 1999. — 784 с.
29. *Веркман К.* Товарные знаки: создание, психология, восприятие : пер. с англ. / К. Веркман. — М. : Прогресс, 1985. — 124 с.
30. *Войчак А.В.* Маркетинговый менеджмент : підручник / А.В. Войчак. — К. : КНЕУ, 1998. — 268 с.
31. *Гаркавенко С.С.* Маркетинг / С.С. Гаркавенко. — К. : Лібра, 1996.
32. *Герасимчук В.Г.* Маркетинг: теория і практика : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. — К. : Вища школа, 1994. — 327 с.
33. *Гиг/Дж. Ван* Прикладная общая теория систем : пер. с англ. / Дж. Ван Гиг. — М. : Мир, 1981. — 336 с.
34. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. — М. : Финпресс, 1998. — 416 с.
35. *Дебелак Д.* Магия маркетинга. Советы эксперта по малому бизнесу : пер. с англ. / Д. Дебелак. — К. : София, 1997.
36. *Джобер Д.* Принципы и практика маркетинга : учеб. пособие : пер. с англ. / Д. Джобер. — М. : Вильямс, 2000. — 688 с.
37. *Дибб С.* Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. — СПб. : Питер, 2001. — 249 с.
38. *Дихтль Е.* Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. — М. : Высш. шк., 1995 — 252 с.
39. *Діброва Т.Г.* Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посіб. / Т.Г. Діброва. — К. : Професіонал, 2009. — 320 с.
40. *Длигач А.* S-brands — путь к созданию успешного бренда / А.А. Длигач, П.Л. Писаренко // Бренд-менеджмент. — 2005. — № 3 (22). — С. 22—37.
41. *Домнин В.Н.* Бренддинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. — СПб. : Питер, 2004. — 380 с.
42. *Зозулёв А.В.* Поведение потребителей : учебное пособие / А.В. Зозулёв. — К. : Знання, 2004. — 364 с.
43. *Зозулёв А.В.* Промышленный маркетинг: рыночная стратегия : учеб. пособие / А.В. Зозулёв. — К. : Центр учеб. лит., 2010. — 576 с.
44. *Зозулёв А.В.* Промышленный маркетинг: стратегический аспект : учеб. пособие / А.В. Зозулёв. — Х. : Студцентр, 2005. — 328 с.
45. *Зозулёв А.В.* Сегментирование рынка : учеб. пособие / А.В. Зозулёв. — Х. : Студцентр, 2003. — 232 с.
46. *Зозулёв А.В.* Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика : учеб. пособие / А.В. Зозулёв, С.А. Солнцев. — М. : Рыбари; К. : Знання, 2008. — 643 с. — (Высшее образование XXI века).
47. *Зозульов О.* Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / О. Зозульов, Ю. Несторова // Економіка України. — 2008. — № 3 (556). — С. 4—11.
48. *Зозульов О.* Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, Ю. Несторова // Маркетинг в Україні. — 2006. — № 5 (39). — С. 44—49.
49. *Зозульов О.* Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. — 2003. — № 8 (501). — С. 33—38.
50. *Зозульов О.В.* Маркетинг : навч.-метод. комплекс для студентів інжен.-техн. спец. / О.В. Зозульов, О.О. Комяков, Н.В. Явінська та ін. — К. : НТУУ "КПІ", 2007. — 136 с.
51. *Зозульов О.В.* Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О.В. Зозульов, П.Л. Писаренко. — К. : Знання-Прес, 2004. — 199 с.
52. *Зозульов О.В.* Система показників рівня понити на ринку та її зв'язок з маркетинговою стратегією компанії / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 2 (18). — С. 22—24.
53. *Инокотерм* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.inkoterm.ru/>
54. *Капферер Ж.-П.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда : пер. с англ. / Ж.-П. Капферер; под общ. ред. В.Н. Домнина. — М. : Вершина, 2007. — 448 с.
55. *Кардаш В.М.* Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / В.М. Кардаш — К. : КПЕУ, 1997.
56. *Карпінський Б.А.* Маркетинг науково-технічної продукції. Системний підхід / Б.А. Карпінський. — Л., 1994.

57. *Кинг У.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика : пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. — М. : Прогресс, 1982.
58. *Кларк Г.* Маркетинг сервиса, приносящего прибыль : пер. с англ. / Г. Кларк. — К. : Знання, 2006. — 302 с. — (Европейский маркетинг).
59. *Классика маркетинга* / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. — СПб. : Питер, 2001. — 752 с.
60. *Ковалев А.И.* Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 254 с.
61. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2002. — 752 с.
62. *Котлер Ф.* Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1990. — 736 с.
63. *Котлер Ф.* Управление маркетингом : пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1980.
64. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сопдерс, В. Вонг. — 2-е европ. изд. — К. : Вильямс. — 1056 с.
65. *Крикавський С.* Промисловий маркетинг : підручник / С. Крикавський, П. Чухрай. — 2-ге вид., допов. — Л. : Львівська політехніка, 2004. — 472 с.
66. *Куденко Н.В.* Маркетингові стратегії фірми : / Н.В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2002. — 245 с.
67. *Лавров С.Н.* Основы маркетинга промышленных объектов / С.Н. Лавров, С.Ю. Злобин. — М. : Внешторгиздат, 1994. — 173 с.
68. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с франц. / Жан-Жак Ламбен. — М. : Наука, 1996. — 589 с.
69. *Макаров В.* Стратегия и тактика организации маркетинга на промышленном предприятии : учеб. пособие. — СПб., 1993.
70. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. — СПб. : Питер, 2000. — 320 с.
71. *Маркетинг* / под ред. акад. А.Н. Романова. — М. : Машиностроение, 1996. — 254 с.
72. *Мишет С.* В2В-маркетинг: разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство : пер. с англ. / С. Мишет. — М. : Вильямс, 2004. — 208 с.
73. *Мишцберг Г.* Школы стратегий / Г. Мишцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмбел ; пер. с англ. под ред. Ю.П. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
74. *Николайчук В.Е.* Промышленный маркетинг / В.Е. Николайчук, М.И. Белявцев. — Донецк : ООО ПКФ "БАО", 2004. — 384 с.
75. *Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства* / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є. Довгань та ін. — К. : НТУУ "КПІ", 2009. — 368 с.
76. *Павленко А.Ф.* Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленко; кер. авт. кол. : д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетникова. — К. : КНЕУ, 2008. — 600 с.
77. *Павленко А.Ф.* Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. — К. : КНЕУ, 2005. — 408 с.
78. *Пелішенко В.П.* Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В.П. Пелішенко. — К. : Центр навч. літ-ри, 2003. — 200 с.
79. *Перця В.* Да не судимы будете: иерархия брендов в современном украинском маркетинге / В. Перця // Зеркало рекламы. — 2000. — Апрель. — С. 42—43.
80. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы : Практические рекомендации. Методологические основы. Порядок проведения / Е.П. Пешкова. — М. : Ось-89, 1996. — 80 с.
81. *Пилипчик В.П.* Промисловий маркетинг : навч. посіб. / В.П. Пилипчик, О.Ф. Оснач, Л.П. Коваленко. — К. : Центр навч. літ-ри, 2005. — 264 с.
82. *Политическая экономия : словарь* / под ред. О.И. Ожерельева и др. — М. : Политиздат, 1990. — 607 с.
83. *Портер М.* Конкуренция / М. Портер. — К. : Вильямс, 2001. — 495 с.
84. *Портер М.* Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер ; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
85. *Портер М.* Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. Л. Олійника та Р. Скіпальського. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
86. *Примак Т.О.* Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т.О. Примак. — К. : Ельга : Ніка-Центр, 2003. — 280 с.
87. *Прингл Ч.* Энергия торговой марки : пер. с англ. / Х. Прингл, М. Томпсон; под ред. И.В. Крылова. — СПб. : Питер, 2001. — 288 с.
88. *Промисловий маркетинг* / за ред. А.О. Старостіної. — К. : Іван Федоров, 1997. — 400 с.

89. Промышленный маркетинг : учеб. пособие / под ред. В.Л. Пиллопенко. — Донецк: ДонГАУ, 2003. — 538с.
90. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. — СПб. : Питер, 2000. — 256 с.
91. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 256 с.
92. Романич В.А. История психологии XX столетия / В.А. Романич, Л.Н. Мапоха. — К. : Либідь, 1998. — 992 с.
93. Ромат Е.В. Реклама : учеб. для студ. вузов спец. "Маркетинг" / Е.В. Ромат. — 3-е изд., перераб. и доп. — К. ; Х. : Студцентр, 2000. — 480 с.
94. Росситер Дж. Реклама и продвижение товаров : пер. с англ. / Дж.Р. Росситер, Л. Перен ; [под ред. Л.А. Волковой]. — СПб. : Питер, 2000. — 656 с.
95. Старостина А.О. Маркетинг : навч. посіб. / А.О. Старостина, О.В. Зозульов. — 3-тє вид., переробл. — К. : Знання, 2006. — 327 с.
96. Стратегическое планирование / под. ред. Э.А. Уткина. — М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем" : ЭКМОС, 1998. — 440 с.
97. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості : підручник / О.С. Телетов. — К. : Центр навч. літ-ри, 2004. — 248 с.
98. Телетов О.С. Рекламний менеджмент : підручник / О.С. Телетов. — Суми : Унів. книга, 2009. — 365 с.
99. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-промислового призначення / О.С. Телетов. — Суми : Сумський державний університет, 2002. — 231 с.
100. Телетов О.С. Тестові та контрольні завдання з промислового маркетингу : навч. посіб. / О.С. Телетов, А.В. Войчак, О.Д. Алексеевко. — Суми : СумДУ, 2002. — 130 с.
101. Траут Дж. Новое позиционирование / Дж. Траут. — СПб. : Питер, 2000. — 192 с.
102. Филлурин А.С. Торговые марки [Электронный ресурс] / А.С. Филлурин. — Режим доступа: www.marketing.spb.ru/lib-comm/tm_filurin/gl-1-2.htm.
103. Фэррис Поль У. Маркетинговые показатели : Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / Поль У. Фэррис, Нейл Т. Бендл, Филипп И. Пфайфер, Дэвид Дж. Рейбштейн ; пер. с англ. под науч. ред. И.В. Тараненко. — Днепропетровск : Баланд Бизнес Букс, 2009. — 480 с.

104. Чармэссон Г. Торговая марка: как создавать имя, которое принесет миллионы / Г. Чармэссон. — СПб. : Питер, 1999. — 224 с.
105. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. — К. : КОНДОР, 2006. — 398 с.
106. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Х. Швальбе : пер. с нем. — М. : Республика, 1995. — 320 с.
107. Эванс Д.Р. Маркетинг / Д.Р. Эванс, Б. Берман. — М. : Экономика, 1990.
108. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. — 2-е изд. испр. и доп. — М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем" ; "Гном-пресс", 1998. — 384 с.

