



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А.М. Бакиева
Л.Х. Аслаева

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Учебное пособие
по циклу практических занятий

Уфа
Башкирский ГАУ
2012

Рекомендовано к изданию методической комиссией экономического факультета (протокол № 9 от 14 мая 2012 г.)

Составители:

к.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга А.М. Бакиева,
Л.Х. Аслаева

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор **Л.М. Кликич**
(Башкирский государственный аграрный университет).
кандидат экономических наук, профессор **Р.Н. Сайранов**
(Башкирский государственный аграрный университет).

Б 19 **Управление маркетингом.** Учебное пособие по циклу практических занятий / А.М. Бакиева, Л.Х. Аслаева. – Уфа: Башкирский ГАУ, 2012. – 149 с.

Учебное пособие содержит основополагающие принципы и методы осуществления маркетинговой деятельности, сформулированные на базе мирового опыта, учебных пособий по теории и практике маркетинга отечественных и зарубежных авторов. Предназначено для студентов и слушателей системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по экономическим специальностям, маркетингу, менеджменту.

УДК 339
ББК 65.290-2

© Башкирский государственный аграрный университет, 2012
© Бакиева А.М.,
Аслаева Л.Х., 2012

Введение.....	5
1 Маркетинг как интегрирующая функция принятия управленческих решений.....	6
1.1 Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций	6
1.2 Использование матрицы выживаемости бизнеса	8
Вопросы и задания	12
Ситуационные и практические задачи.....	13
Тесты для самоконтроля.....	14
2 Оценка маркетинговой среды предприятия	19
2.1 Методики анализа макросреды STEP/PEST	22
2.2 Методика анализа угроз и возможностей макросреды ETOM	25
2.3 Методика анализа факторов макросреды QUEST.....	27
2.4 Микросреда предприятия. Структура SWOT-анализа.....	28
Вопросы и задачи	38
Тесты для самоконтроля.....	38
3 Управление маркетингом на корпоративном уровне.....	40
3.1 Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании.....	40
3.2 Методика определения ключевых факторов успеха.....	42
3.3 Использование методик портфельного анализа в КМСП	44
3.4 Модель анализа бизнес-портфеля «Бостон Консалтинг Групп» (БКГ)	45
3.5 Методика анализа бизнес-портфеля с использованием модели (БКГ)	48
3.6 Методика оценки портфеля по модели General Electric	50
3.7 Методика анализа портфеля по общей портфельной матрице	51
3.8 Модель возможностей развития товара/рынка И. Ансоффа	54
3.9 Методика анализа конкурентных сил М. Портера.....	60
Вопросы и задания	66
Тесты для самоконтроля.....	68
4 Управление маркетингом на функциональном уровне.....	70
4.1 Сегментация рынка и выбор сегмента.....	70
4.2 Позиционирование.....	74
4.3 Разработка комплекса маркетинга	78
Вопросы и задания	79
Ситуационные и практические задачи.....	80
Тесты для самоконтроля.....	84
5 Управление маркетингом на инструментальном уровне.....	87
5.1 Управление товаром. Оценочные модели товарного ассортимента	87
5.2 Управление ценой.....	96

5.3 Управление сбытом	97
5.4 Управление маркетинговыми коммуникациями	110
Вопросы и задания	111
Ситуационные и практические задачи	112
Тесты для самоконтроля	122
6 Организация службы маркетинга на предприятии, планирование и контроль маркетинга	125
6.1 Общие принципы маркетинговой организации	125
6.2 Функциональные связи службы маркетинга	126
6.3 Организация службы маркетинга	127
6.4 Рекомендации по организации службы маркетинга	129
6.5 Интеграция маркетинга в структуру управления предприятием	130
Вопросы и задания	132
Ситуационные и практические задачи	133
Тест для самоконтроля	142
Список использованной литературы	145

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг является частью рыночных отношений и инструментом, определяющим поведение предприятия на рынке. Одна из актуальных проблем современного производителя – проблема управления. Поэтому обязательным элементом маркетинга становится система научного управления производством с маркетинговых позиций. В соответствии с общим направлением развития методологии управления при реализации концепции маркетинга все шире используются принципы синергизма. Синергизм позволяет предприятиям ускорить внедрение новых продуктов, добиться увеличения объема продаж, сокращения издержек и затрат на управление.

Сегодня деятельность предприятий в целом переориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления, когда все подразделения планируют и оценивают свою деятельность с позиции маркетинга.

Целью преподавания дисциплины «Управление маркетингом» является обеспечение студентам требуемого уровня знаний в области маркетинг-менеджмента.

Задачей изучения дисциплины является формирование у будущих специалистов глубоких теоретических знаний и практических навыков в области маркетингового управления предприятиями в рыночных условиях.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны знать:

- принципы управления маркетингом;
- концепции управления маркетингом;
- особенности и методы управления маркетингом на различных уровнях: корпоративном, функциональном, инструментальном;
- принципы организации маркетинга в компании.

1 МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций

Центральная идея маркетинга — это синтез возможностей предприятия и потребностей потребителя в интересах реализации целей обеих сторон.

Цели предприятия значительно различаются и условно могут быть разделены на три группы: цели текущей прибыльности, долгосрочной деятельности на рынке и увеличение инвестиционной привлекательности предприятия.

Бизнес-ориентация компании — направленность развития бизнеса, выраженная в базовых принципах функционирования капитала и достижения целей.

Каждая компания с момента создания проходит через эволюцию целей и ориентаций, и в каждом бизнесе соответственно этому развивается и маркетинговая функция. Можно выделить три основные бизнес-ориентации.

Маркетинг как средство поддержания и стимулирования продаж в рамках бизнес-ориентации Product out

Бизнес-ориентация Product out — «проталкивание товара на рынок» - это организация деятельности предприятия с использованием активных методов сбыта, продвижения, конкурентной борьбы на рынке для увеличения продаж.

Характеристики маркетинга как функции при данной бизнес-ориентации представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Характеристика маркетинга как функции, способствующей продажам товара

Параметр	Характеристика
Характеристика затрат на маркетинг	Издержки
Продукт (показатели оценки)	Объем продаж Объем прибыли
Горизонт целей	Преимущественно краткосрочные и тактические цели
Роль в принятии стратегических решений	Пассивная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Разработка и реализация программ поддержания и стимулирования продаж

Роль маркетинга здесь вторична, его потенциал используется не в полной мере. Во многом эта бизнес ориентация использует маркетинг в классическом виде, в котором маркетинг развивался в начале процесса внедрения в практику работы компаний на рынке. Большинство российских предприятий использует именно этот подход в бизнесе и маркетинге, так как все еще идет экстенсивное развитие рынка, по многим товарам и услугам рынки находятся в состоянии формирования и первоначального роста, потребители еще недостаточно развиты. В таких условиях логично использовать более простые механизмы с точки зрения управления и достижения целей.

*Маркетинг как средство формирования лояльности потребителей
и создания нематериального капитала в рамках бизнес-ориентации
Market in*

Бизнес-ориентация Market in — «притягивание товара рынком» - это организация деятельности предприятия, при которой средствами маркетинга создаются условия, когда потребитель в конкретный момент принятия решения о покупке хочет купить не просто какой-то товар, а именно товар данного предприятия или определенной марки.

Это второй этап развития активности в области маркетинга, здесь маркетинг работает как функция, обеспечивающая продажи определенного товара на заданном уровне через управление поведением потребителя.

Процесс происходит в течение нескольких этапов, связанных с формированием потребителя, имиджа и восприятия предприятия рынком и завоеванием определенной доли рынка. Бизнес-ориентация Market in создает так называемый рыночный нематериальный капитал предприятия, который, в свою очередь, начинает создавать повторные и постоянные продажи. Другими словами, сначала готовят потребителя к покупке, а затем потребитель уже выбирает товар предприятия. Затраты являются инвестициями в нематериальный рыночный капитал предприятия.

Характеристики маркетинга как функции при данной ориентации представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 Характеристики маркетинга как функции, формирующей нематериальный капитал

Параметр	Характеристики
Затраты на маркетинг	Инвестиции
Продукт маркетинга (показатели оценки)	Осведомленность рынка о товаре; доля рынка имидж предприятия; марочный капитал и т. д.
Цели маркетинга	Стратегические и долгосрочные
Роль маркетинга в принятии решений в компании	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление нематериальным капиталом

Маркетинг начинает занимать активную позицию в принятии решений. Статус службы маркетинга и специалистов повышается вместе с ростом значимости результатов маркетинговых программ. Требуется все большее участие маркетологов в процессах координации усилий разных подразделений компании для разработки и реализации программ работы на рынке.

Маркетинг как средство привлечения капитала и повышения инвестиционной привлекательности компании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN

Бизнес-ориентация Invest in — «притягивание инвестиций из внешней среды бизнеса» — это организация деятельности предприятия по формированию инвестиционной привлекательности за счет рыночных факторов роста капитализации бизнеса.

Характеристики маркетинга как функции при данной бизнес-ориентации приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 Характеристика маркетинга как функции, формирующей инвестиционную привлекательность бизнеса

Параметр	Характеристика
Затраты на маркетинг	Инвестиции
Продукт маркетинга (показатели оценки)	Показатели инвестиционной привлекательности
Цели маркетинга	Стратегические
Роль маркетинга в принятии решений в компании	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление показателями, формирующими инвестиционную привлекательность

При этом роль маркетологов компании резко меняется, часть специалистов начинают работать на формирование PR и маркетинговых программ, ориентированных на инвесторов как целевой аудитории. Другая часть маркетологов работает на то, чтобы снизить вероятность сбоев, которые могут повлиять на величину капитализации компании, то есть полной стоимости компании с точки зрения рынка. Уровень принятия решений маркетологами и их ответственность существенно повышаются.

1.2 Использование матрицы выживаемости бизнеса

Определение бизнес-ориентации конкретного предприятия – сложный процесс, так как недостаточно понять, чего хочет собственник или к чему стремится менеджмент. Эта ориентация, в конечном счете, проявляется в процессе рыночной деятельности. Для диагностики могут быть использованы отдельные методики или комплексы методик аудита. В качестве примера можно рассмотреть методику оценки выживаемости бизнеса М. Мак-Дональда, которая включает двух составляющих бизнес-процессов - роли маркетингового планирования, организации процесса сбыта. Итоговая оценочная матрица представлена на рис. 1.1.

В данной методике понятие выживаемости — это соотношение стратегических аспектов деятельности в виде оценки роли маркетингового планирования и тактических факторов в виде оценки эффективности торгового персонала. В результате получаются четыре основных варианта и один промежуточный.

Первый и второй квадранты («Медленная смерть» и «Быстрая смерть») характеризуются слабым уровнем реализации стратегической составляющей, то есть маркетинговое планирование находится на низком уровне. «Медленная смерть» — ситуация, когда ни маркетингового планирования нет, ни эффективных продаж. Бизнес не развивается ни стратегически, ни тактически и нет перспективы. Умирание бизнеса происходит медленно из-за инерционности рыночной деятельности, например, потребители не слишком быстро переключаются на новых поставщиков.

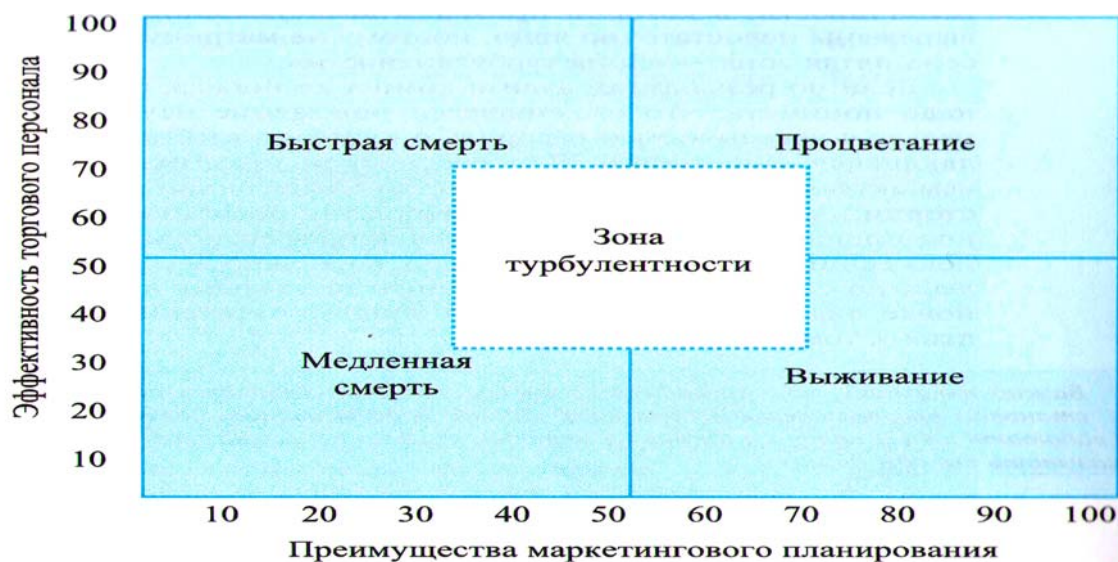


Рис. 1.1. Матрица выживаемости

Квадрант «Быстрая смерть» — ситуация, когда в компании эффективно работает система продаж, но при этом отсутствует четкое понимание стратегии достижения целей на рынке. Это опасная ситуация для компании, в планы которой входит длительное существование на рынке. В этой ситуации торговый персонал активно работает на создание сделок по бизнес-ориентации Product out, происходит одностороннее развитие в сторону повышения эффективности продаж, за счет этого могут быстро развиваться противоречия целей и задач предприятия, и оно не сможет также эффективно обслуживать рынок в дальнейшем. Например, если перед торговым персоналом руководство поставит задачу обеспечить максимальную выгодность сделок (но не определит стратегические способы достижения этой цели), то это быстро приведет к снижению качества работы с потребителями. Даже хорошо подготовленный торговый персонал не может решить проблемы стратегического развития, такие вопросы должны решаться на более высоком уровне принятия решений.

Квадрант «Выживание» — обратная ситуация. Предприятие разрабатывает хорошую маркетинговую стратегию, но не уделяет достаточного внимания ее реализации в тактических планах и программах. Если при этом в системе продаж предприятия существуют проблемы, предприятие может только выживать на рынке. Это неудачная попытка работы в Market in.

Квадрант «Прорыв» — это реализация в полной мере ориентации Market in.

В процессе практического использования данной методики стало понятно, что существует также переходная зона, зона неустойчивости, в которой признаки вышеуказанных ситуаций выражены недостаточно явно, поэтому на матрицу была нанесена пятая зона — «Зона турбулентности».

Если по результатам аудита компания попадает в эту зону, надо понимать, что сложившееся положение неустойчиво и нельзя с уверенностью говорить о какой-то стабильно проявляющейся ориентации.

Важно понимать, что *методика выживания* — это методика постановки предварительного диагноза. Такого рода методики должны работать в виде набора, каждая из методик должна перепроверять и доказывать выводы других.

Этапы реализации методики оценки выживаемости бизнеса:

1) определение объекта оценки. Возможно использование методики по предприятию в целом, а также по отдельным направлениям бизнеса (например, по различным стратегическим хозяйственным-подразделениям (СХП), отдельно по работе на внутреннем и внешнем рынках и т.д.);

2) подбор специалистов с учетом определенных требований для проведения оценки методами экспертной оценки или методом Дельфи. В качестве экспертов могут быть привлечены специалисты разных подразделений предприятия, представители среднего и высшего менеджмента, независимые консультанты. Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов;

3) заполнение каждым экспертом независимо друг от друга форматов 1 и 2 согласно инструкции.

Формат 1

Ниже приведены возможные преимущества, которые дает компании использование маркетингового планирования. Отметьте степень использования на вашем предприятии отдельных преимуществ в соответствии со шкалой, а затем просуммируйте все оценки по каждому фактору. Если фактор отсутствует, оценка — «О».

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Никогда	Иногда			Часто			В большинстве случаев			Всегда
№ п/п	Преимущества маркетингового планирования									Оценка
1	2									3
1	Маркетинговое планирование на вашем предприятии обеспечивает высокий уровень координации различных видов маркетинговой деятельности									
2	Маркетинговое планирование позволяет вашим менеджерам заранее определять неожиданное поведение среды бизнеса									
3	Наличие маркетингового планирования увеличивает готовность предприятия к изменениям и снижает возможные убытки									
4	Когда вы сталкиваетесь с неожиданностями во внешней среде, процесс маркетингового планирования минимизирует риск неправильных действий									
5	Маркетинговый план сглаживает конфликты между менеджерами относительно того, «куда предприятие должно двигаться»									

1	2	3
6	Маркетинговый план вашего предприятия улучшает внутренние коммуникации по оценке результатов работы предприятия на рынке	
7	Процесс маркетингового планирования заставляет менеджмент систематически думать о перспективах развития предприятия	
8	План маркетинга дает возможность соотносить ресурсы предприятия с возможностями на рынке наиболее эффективным образом	
9	План маркетинга вашего предприятия обеспечивает четкое понимание возможностей дальнейшего развития	
10	Ваше маркетинговое планирование позволяет менеджменту определять наиболее прибыльные стратегии развития	
Итого		

Формат 2

Ниже приведены показатели оценки эффективности деятельности в области продаж. Отметьте степень использования на вашем предприятии отдельных показателей в соответствии со шкалой, а затем просуммируйте все оценки по каждому фактору. Если фактор отсутствует, оценка — «О».

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Никогда	Иногда			Часто			В большинстве случаев			Всегда

1	2	3
№ п/п	Показатели эффективности продаж	Оценка
1	Когда предприятие набирает торговых представителей, вы стараетесь выбрать самых лучших на рынке трудовых ресурсов	
2	Обучение вашего торгового персонала — это необходимое условие его работы	
3	Ваши торговые представители постоянно перевыполняют намеченные планы	
4	В сравнении с конкурентами ваши торговые представители имеют лучший имидж	
5	Вы постоянно имеете достаточное количество торговых представителей для требуемого объема продаж	
6	Ваш торговый штат очень четко представляет свою роль на предприятии	
7	Вашему торговому штату обеспечена хорошая мотивация	
8	Территориальное (или по клиентам, или по товарам) планирование - это сильная сторона ваших усилий в области продаж	
9	Торговый штат имеет хорошие показатели оценки количества визитов (контактов) на один заказ	
10	У вашего торгового персонала нет проблемы текучести кадров	
Итого		

4) определение средних оценок, предоставленных экспертами по отдельным показателям

5) суммирование итоговых оценок экспертов по каждому из показателей и определение их среднего арифметического значения. При введении рейтинговой оценки экспертов определяется средневзвешенное значение. В случае существенной вариации оценок необходимо пересмотреть состав экспертов или задействовать метод Дельфи;

6) полученные итоговые значения оценок наносятся на матрицу выживаемости в виде координат точки по вертикали и горизонтали. Это будет предварительная оценка позиции компании в матрице выживаемости;

7) шкала оценки по первому показателю «Преимущества маркетингового планирования»:

81 — 100 баллов — маркетинговое планирование действительно играет важную роль на предприятии; 61—80 баллов — предприятие не получает всех преимуществ, которые должно бы получать; 41—60 баллов — предприятие движется в правильном направлении, но предстоит еще очень долгий путь; 0—40 баллов — плановый процесс не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития маркетингового планирования;

8) шкала оценки по второму показателю «Эффективность торгового персонала»:

81 — 100 баллов — на предприятии действует эффективная система продаж;

61—80 баллов — предприятие не всегда уделяет достаточно внимания развитию процесса продаж; 41—60 баллов — предприятие движется в правильном направлении по совершенствованию процесса продаж, но предстоит еще очень долгий путь; 1—40 баллов — процесс продаж не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития процесса продаж;

9) анализ полученного результата и выявление причин путем анализа оценок отдельных показателей в рамках интегрированных оценок;

10) постановка предварительного диагноза, использование других методик для более детального анализа показателей, а затем разработка программы корректировки. Разработка программы дальнейшего исследования для уточнения диагноза и совершенствования рыночной деятельности предприятия.

Вопросы и задания

1. Сущность и содержание понятия управления маркетингом.
2. Концепция управления маркетингом.
3. Определите, какой бизнес – ориентации придерживается ваша компания, следуя структуре табл. 1.1—1.3.
4. - Используйте рассмотренную методику аудита в вашей компании.
- Заполните матрицу выживаемости для вашего предприятия.
- Подумайте над возможной программой дальнейшего аудита и программой действий.

Кейс № 1. «Разработка модели эффективной организации маркетинга»

Характеристика предприятия:

- ЗАО «Континент» осуществляет оптовую продажу и услуги по ремонту микрокалькуляторов и телефонных аппаратов;
- численность персонала – 15 чел., в т.ч. АУП – 7 чел.

Таблица 1.4 Товарно-ассортиментная номенклатура и рынки сбыта

№ п/п	Номенклатура	Рынок сбыта
1	Школьные микрокалькуляторы	Урал, Дальний Восток
2	Микрокалькуляторы с памятью и возможностью программирования	Сибирь, Урал, Дальний Восток
3	Автоматический телефонный секретарь	Сибирь, Урал, Дальний Восток
4	Телефонный аппарат с автоматическим набором	Сибирь, Урал, Дальний Восток
5	Услуги по ремонту микрокалькуляторов и телефонных аппаратов	Красноярский край

Цели предприятия:

- увеличить объемы оптовых поставок до 200 млн. руб. в срок до 2012 г. (против 50 млн. руб. в 2009 г.);
- увеличить объемы услуг по ремонту на 20% в срок до 2012 г. (против 15 млн. руб. в 2009 г.).

Порядок выполнения задания:

1. На основе анализа особенностей бизнеса предприятия и стратегических целей выбрать признак структуризации подразделений (по функциям, товарам, рынкам, регионам) службы маркетинга с обоснованием положительных и отрицательных сторон.
2. Разработать эскиз организационной структуры отдела маркетинга и определить уровень централизации в организационной структуре предприятия.
3. Определить функции и задачи подразделениями отдела маркетинга для организации эффективной работы предприятия и достижения стратегических целей.

Задание:

На какой концепции маркетинга основана деятельность следующих фирм?

1. Фирма занимается производством экипировки и снаряжения для охоты, рыбалки и туризма. Разработку новых моделей фирма осуществляет, основываясь на требованиях рынка.
2. Фирма производит канцелярские товары без изучения спроса на данном рынке, ориентируясь на агрессивные формы продвижения.
3. Строительная фирма занимается реставрацией фасадов особняков в центре города. На работу нанимаются только те рабочие, которые имеют прописку в данном городе.

4. Мебельная фабрика производит недорогую практичную мебель не лучшего качества, однако продукция фирмы широко представлена в торговой сети.

5. Компания занимается производством теле- и видеоаппаратуры, постоянно совершенствуя свой товар. Менеджмент фирмы думает только о совершенствовании товарной политики, а не о спросе на него.

Тесты для самоконтроля

1. Маркетинг – это:

- а) рыночный потенциал фирмы;
- б) деятельность, направленная на продвижение товара;
- в) деятельность, направленная на получение прибыли посредством удовлетворения потребностей;
- г) управление сбытом.

2. Цели деятельности фирмы и цели маркетинга:

- а) абсолютно идентичны;
- б) совершенно различны;
- в) частично взаимосвязаны;
- г) тесно взаимосвязаны и соотносятся друг с другом.

3. Субъект управления – это:

- а) экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке;
- б) деятельность конкретного собственника компании;
- в) консалтинговая группа;
- г) инструменты (экспертно-аналитические, методологические) по анализу и обнаружению объективных угроз.

4. Объект управления – это:

- а) экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке;
- б) деятельность конкретного собственника компании;
- в) инструменты (экспертно-аналитические, методологические) по анализу и обнаружению объективных угроз;
- г) план и программа маркетинговой деятельности.

5. Технология управления маркетингом:

- а) экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке;
- б) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- в) деятельность конкретного собственника компании;
- г) инструменты (экспертно-аналитические, методологические) по анализу и обнаружению объективных угроз и осложнений конкурентного поведения компании на рынке.

6. Исходным пунктом для маркетинга как науки не является:

- а) нужда;
- б) потребность;
- в) цена;

г) нет правильного ответа.

7. К функциям управления относятся:

а) планирование маркетинга, организация маркетинговых стратегий и маркетинговых задач, контроль маркетинговой деятельности, регулирование позиции фирмы на рынке;

б) ценообразование, организация и ведение конкурентной борьбы, использование агрессивных методов сбыта;

в) формирование благоприятного образа товара и фирмы в сознании потребителя, использование агрессивных методов сбыта, планирование товарного ассортимента;

г) планирование маркетинга, ценообразование, формирование благоприятного образа товара и фирмы в сознании потребителя.

8. В основе управления маркетингом лежит:

а) двуединый и взаимодополняющий подход;

б) единый подход;

в) взаимодополняющий подход;

г) нет правильного ответа.

9. Требование и запросы потребителей можно определить как:

а) ощущаемый недостаток в чем-то необходимом;

б) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида;

в) потребность в каких-то определенных продуктах, обеспеченная способностью их купить;

г) активизированная платежеспособная потребность.

10. Двуединый и взаимодополняющий подход – это:

а) изучение рынка – изучение конъюнктуры рынка;

б) воздействие на спрос – удовлетворение потребностей;

в) всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация производства на эти требования – активное воздействие а рынок, существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений;

г) все ответы верны.

11. В зависимости от степени вовлечённости организации в маркетинг можно выделить ... уровня использования концепции маркетинга:

а) 2;

б) 3;

в) 4;

г) 5.

12. В процесс управления маркетингом не входит решение одной из следующих задач:

а) поиск целевых рынков;

б) проведение маркетинговых исследований;

в) реализация товаров;

г) разработка конкурентного товара.

13. К концепции совершенствования производства можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- б) совершенствование качества продукции;
- в) продвижение на рынок товаров пассивного спроса;
- г) ориентация на нужды и потребности клиентов.

14. К концепции совершенствования товара можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- б) совершенствование качества продукции;
- в) продвижение на рынок товаров пассивного спроса;
- г) ориентация на нужды и потребности клиентов.

15. К концепции маркетинга можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- б) совершенствование качества продукции;
- в) продвижение на рынок товаров пассивного спроса;
- г) ориентация на нужды и потребности клиентов.

16. К концепции интенсификации коммерческих усилий можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- б) совершенствование качества продукции;
- в) продвижение на рынок товаров пассивного спроса;
- г) ориентация на нужды и потребности клиентов.

17. К концепции просвещённого маркетинга можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) совершенствование производства, форм и методов сбыта;
- б) совершенствование качества продукции;
- в) ориентация на нужды и потребности клиентов;
- г) маркетинг, ориентированный на потребителя; инновационный маркетинг; маркетинг ценностных достоинств товара.

18. К концепции маркетингового управления можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) маркетинг, ориентированный на потребителя; инновационный маркетинг; маркетинг ценностных достоинств товара;
- б) разработка и использование средств для достижения желаемого отклика субъектов рынка;
- в) реализация выбранной маркетинговой стратегии на основе плана маркетинга, включающего весь комплекс маркетинга;
- г) упрочение отношений с существующими потребителями.

19. К концепции стратегического маркетинга можно отнести одно из следующих мероприятий:

- а) маркетинг, ориентированный на потребителя; инновационный маркетинг; маркетинг ценностных достоинств товара;

б) разработка и использование средств для достижения желаемого отклика субъектов рынка;

в) реализация выбранной маркетинговой стратегии на основе плана маркетинга, включающего весь комплекс маркетинга;

г) упрочение отношений с существующими потребителями.

20. К концепции маркетинга отношений можно отнести одно из следующих мероприятий:

а) маркетинг, ориентированный на потребителя; инновационный маркетинг; маркетинг ценностных достоинств товара;

б) разработка и использование средств для достижения желаемого отклика субъектов рынка;

в) реализация выбранной маркетинговой стратегии на основе плана маркетинга, включающего весь комплекс маркетинга;

г) упрочение отношений с существующими потребителями.

21. Организационная структура управления маркетингом представляет собой:

а) создание условий для эффективной работы сотрудников;

б) подбор специалистов по маркетингу, распределение задач, прав и ответственности, создание условий для эффективной работы сотрудников, организацию взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями;

в) подбор специалистов по маркетингу, распределение задач, прав и ответственности, организацию взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями;

г) руководство компании не интересуется организационная структура, самое главное результат.

22. Управленческая деятельность в маркетинговом отделе осуществляется на трех уровнях (сверху – вниз):

а) стратегический, тактический, оперативный;

б) тактический, стратегический, оперативный;

в) тактический, оперативный, стратегический;

г) все выше перечисленные варианты верны.

23. На каком уровне маркетинг ставит производство в функциональную зависимость от объемов и структуры спроса:

а) операционном;

б) стратегическом;

в) оперативном;

г) тактическом.

24. Оперативное планирование маркетинга предполагает:

а) определение целей развития;

б) определение конкретных исполнителей и шагов (методов);

в) определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения;

г) определение направлений развития.

25. Маркетинговая служба на фирме может быть организована по принципу:

а) иерархическому;

- б) потребительскому;
- в) матричному;
- г) производственному.

26. Основным принципом проблемной формы организации маркетинга на фирме заключается в:

- а) регулярном применении экспертных методов анализа возникающих проблем;
- б) осуществлении маркетинговых мероприятий по решению различных проблем;
- в) создании административной группы различных специалистов для решения возникшей проблемы;
- г) распределении функций маркетинга внутри маркетинговой службы.

27. Целью стратегического маркетинга является:

- а) отслеживание эволюции заданного рынка, выявление существующих или потенциальных рынков или их сегмента на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении;
- б) уточнение миссии, определение целей развития, разработка стратегии развития компании и пр.;
- в) выявление потребностей, которые компания будет удовлетворять;
- г) формирование имиджа фирмы.

28. Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:

- а) разработка общей стратегии;
- б) определение механизма контроля;
- в) проведение маркетингового исследования;
- г) определение целей компании.

29. Задачами операционного маркетинга являются:

- а) определение целей развития;
- б) разработка стратегии развития;
- в) детализация стратегии;
- г) реализация стратегии.

30. Синонимом понятия «комплекс маркетинга» является:

- а) стратегия маркетинга;
- б) план маркетинга;
- в) правило 5 «Р»;
- г) мероприятия по стимулированию.

2 ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Маркетинговая среда предприятия — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющих возможность влиять на его рыночные решения.

А. Левитт отмечает, что сама «маркетинговая концепция управления бизнесом предупреждает нас об опасности в мире постоянного изменения, где выживание требует изучения и реагирования на то, что люди хотят и оценивают, и быстрого приспособления к возможностям выбора которые часто приходят извне бизнеса...»¹.

Анализ среды может выполнять ряд функций:

1. Создание актуальной базы информации об изменениях в бизнес-среде.
2. Заблаговременное предупреждение менеджмента о том, что может произойти на рынке, в отрасли или где-то еще вовне.
3. Распространение информации и результатов анализа среди ключевых лиц, принимающих решения и влияющих на решения в организации.

Маркетинговая среда делится на внутреннюю и внешнюю по отношению к самому предприятию.

Основными уровнями маркетинговой среды, с точки зрения возможностей влияния на предприятие, являются макросреда, микро- или рыночная среда, а также внутренняя среда.

Соответственно, к внешней среде относятся макро- и микросреды маркетинга (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Маркетинговая среда фирмы

Внутренняя среда предприятия — это само предприятие, его цели, организационные структуры, которые определяют характер принятия решений, а также работники предприятия, частично собственники капитала и целый ряд других внутренних факторов. Особенностью факторов внутренней среды является то, что все они контролируемы, так как само предприятие определяет их характеристики. Важно разработать такую систему внутренней среды и так организовать все виды ресурсов, чтобы предприятие сумело использовать их наилучшим образом для достижения своих рыночных целей. Ключевым критерием оценки состояния внутренней среды и ресурсов должна быть его эффективность с точки зрения достижения поставленных целей в существующей внешней среде.

¹Marketing Book Ed. by M. Baker. — Butterworth Heinemann, 1995. — P. 140.

Макросреда функционирования предприятия состоит из демографической, экологической, экономической, технологической, политической, юридической, социальной и культурной среды. На эти факторы отдельно взятое предприятие даже крупное не может оказать влияние.

Мониторинг и анализ макросреды необходим для того, чтобы предприятие могло вовремя принять управленческие решения и подстроиться под действия макросреды, снизив ее негативное влияние и вовремя используя предоставляемые ею возможности.

Микросреда (рыночная среда) функционирования предприятия состоит из разных групп потребителей, поставщиков ресурсов для предприятия, посредников, всех типов конкурентов, контактных аудиторий. Задача предприятия состоит в том, чтобы не только изучать микросреду, но и прежде всего формировать в ней все виды связей и отношений, необходимых для рыночной деятельности и создания своего места в этой среде.

Факторы микросреды являются для компании в значительной степени контролируемыми. Предприятие само выбирает поставщиков, посредников, партнеров, определяет кого хочет видеть покупателем своего товара или услуги. Определяя для себя привлекательный рынок, компания выбирает и конкурентов, которые там присутствуют. Главная задача – это проактивное поведение в этих процессах.

Анализ маркетинговой среды — процесс оценки и интерпретации информации, собранной путем исследования внутренней и внешней среды предприятия с использованием разных методов.

Можно отметить также то, что «деятельность по сканированию среды ранжируется от структурированных и регулярных обзоров и прогнозов важнейших трендов, результатов и событий в бизнес-среде до нерегулярных, получаемых методами внутреннего доступа, и несложных персональных контактов, путем обратного инжиниринга продуктов ваших конкурентов, мониторинга деятельности конкурентов на выставках и конференциях, получение информации от сотрудников, ранее работавших на конкурентов, путем анализа мусора, сбрасываемого конкурентами, наблюдения объемов отправки и доставки и даже средствами промышленного шпионажа».

Для анализа маркетинговой среды компании применяются различные методики, большинство из которых базируется на экспертных оценках. В качестве экспертов привлекаются специалисты разных подразделений предприятия, представители среднего и высшего менеджмента, представители посредников, партнеров, потребителей, независимые консультанты. При необходимости для разных экспертов устанавливаются определенные рейтинговые коэффициенты.

Суть метода экспертных оценок состоит в получении независимых субъективных мнений ряда экспертов по поставленным вопросам (чаще всего в виде заполнения разработанного формата) и обобщении этих мнений для получения объективной оценки.

Метод Дельфи отличается от вышеуказанного метода наличием еще одного этапа, следующего за этапом получения независимых экспертных оценок и их обобщения. На этом этапе эксперты анализируют полученные данные, обсуждают и критикуют оценки друг друга, а также и полученный обобщенный результат с целью его уточнения.

Для учета в деятельности предприятия возможного положительного и отрицательного влияния макросреды используются методики, которые входят в модели стратегического и тактического планирования на предприятии. Такие методики применяются для разработки механизма реагирования предприятия на действия маркетинговой среды с тем, чтобы минимизировать негативное и максимизировать, положительное влияние на предприятие. В таблице 2.1 приведены примеры факторов макросреды по группам.

Таблица 2.1 Примеры макрофакторов маркетинговой среды

Макросреды	Факторы
Политическая	Влияние на экономику правительства, находящегося у власти
	Позиция правительства по отношению к различным отраслям
	Лоббистские усилия различных парламентских групп, объединений, отраслевых ассоциаций и союзов
	Оценки результатов предстоящих выборов
	Позиции политических партий на выборах
	Нормативные акты и иные документы, регламентирующие экономику и отрасль
	Законодательные ограничения отдельных видов деятельности
	Уровень исполнения законов в стране
	Уровень государственного регулирования экономики в целом и отрасли, государственный протекционизм
	Уровень и динамика валового национального продукта
Экономическая	Уровень и динамика валового внутреннего продукта
	Уровень и динамика национального дохода
	Уровень дефицита государственного бюджета
	Изменение курса национальной валюты
	Уровень инфляции, безработицы, ставок налогов
	Уровень ставки рефинансирования ЦБ РФ
	Изменения ставок импортных/экспортных пошлин
	Расходы федерального (местного) бюджета на поддержку предприятий отдельных отраслей (например, на поддержку сельского хозяйства, пищевой промышленности, авиастроения и др.)
	Уровень и динамика реальных и номинальных доходов населения
	Уровень потребления и сбережения доходов населения
	Уровень и динамика инвестиций в экономику
	Динамика цен на энергоносители
	Динамика соотношения классов и социальных групп в обществе
Социальная	Тенденции демографических показателей
	Уровень миграции населения
	Социальные тренды
	Изменение образа жизни
	Уровень культурного развития и его динамика
	Государственные приоритеты развития науки и техники
Технологическая	Мировой уровень исследований и разработок в определенной отрасли знаний
	Тенденции развития новых подходов к производству продуктов и услуг
	Тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий
	Государственные инновационные программы, проекты
	Обеспеченность природными ресурсами
	Состояние окружающей среды и оценка влияния на нее

2.1 Методики анализа макросреды STEP/PEST

Часто для анализа макросреды используется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ маркетинговой макросреды, основывающийся на изучении социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic) и политических (Political) факторов.

Существуют два основных варианта STEP- и PEST-анализа. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты - учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в странах со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды применяют форму анализа PEST, где на первом месте факторы политики и экономики. Критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица и табличная форма STEP-анализа. Каждый из этих вариантов имеет преимущества и недостатки. Выбор способа проведения анализа зависит от целей анализа, степени подготовленности экспертов и целого ряда других факторов.

Методика STEP-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи) При необходимости, установка рейтинговых коэффициентов различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы. При необходимости проведение тестирования формата анализа. Одно из преимуществ четырехпольной матрицы (рис.2.2) заключается в простоте ее заполнения, но часто возникают сложности при формировании итоговой матрицы.

Социальные факторы	Технологические факторы
1	1
2	2
3	3
...	...
Экономические факторы	Политические факторы
1	1
2	2
3	3
...	...

Рис. 2.2 Четырехпольная матрица STEP – анализа

4. Заполнение формата STEP-анализа. Данная методика обычно не вводит ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт самостоятельно определяет набор факторов макросреды, которые, с его точки зрения, могут оказать наиболее сильное влияние на предприятие и определяет группы, к которым они относятся: социальные, технологические, экономические и политические.

5. Подготовка итогового формата анализа макросреды. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией анализа. Кроме этого, данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния, а также по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе разработки программ и планов действия предприятия с учетом факторов макросреды.

Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического и тактического планирования.

6. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Методика STEP-анализа с использованием табличного формата

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). При необходимости, установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы анализа. При необходимости, проведение тестирования формата. Табличная форма проведения анализа имеет вид, представленный в табл. 2.1. Данная форма лишена недостатков рассмотренного ранее на рис. 2.1 варианта анализа, кроме того, появляется возможность проведения количественных оценок важности и силы факторов макросреды.

4. Заполнение формата STEP-анализа. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом:

- Колонка 1 — выбирается группа, к которой относится фактор.
- Колонка 2 — записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.
- Колонка 3 — анализируется влияние каждого фактора, выявляется, создает ли он опасность или возможность для предприятия. Иногда один и тот же фактор может создавать возможность или опасность одновременно, в этом случае рассматриваются оба варианта. В данной колонке проставляются знаки «+» (возможность) или «—» (опасность).

Таблица 2.1 Табличная форма для проведения STEP-анализа

Группа факторов	Описание события/ факторов	Опас-ность/ возмож-ность	Оценка ве-роятности события или проявления фактора	Оценка важности фактора или со-бытия	Общее влияние на компа-нию	Про-грамма дейст-вий
Социальные	1					
	2					
	...					
Технологиче-ские	1					
	2					
	...					
Экономиче-ские	1					
	2					
	...					
Политические	1					
	2					
	...					

- Колонка 4 — оценивается каждый включенный в анализ фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления события (шкала может быть количественная — от 100 % до 1 — или качественная: высокая — средняя — низкая).

- Колонка 5 — оценивается важность факторов по шкале от 1 (наименьшая) до 10 (наибольшая).

- Колонка 6 — рассчитывается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения колонок 4 и 5 и добавления знака из колонки 3.

- Колонка 7 – на основе анализа предлагаются возможные действия предприятия по учету влияния макросреды. Таким образом, итоговая форма будет содержать программы предполагаемых действий предприятия с точки зрения экспертов.

5. Подготовка единой итоговой формы оценки влияния факторов макросреды, обобщающей результаты работы всех экспертов, и разработка специалистами предприятия программы действий по каждой группе факторов и отдельным событиям и факторам.

6. Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Методика STEP-анализа, как и все методики анализа макросреды, которые будут рассмотрены, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируется динамика факторов и их влияние на предприятие. В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может повысить качество принятия управленческих решений предприятия.

2.2 Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ

Для анализа влияния факторов макросреды может быть использован также ЕТОМ-анализ. Термин «ЕТОМ» — это аббревиатура от Environmental Threats and Opportunities Matrix — матрица угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного анализа является введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Этапы реализации методики ЕТОМ-анализа:

1) Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2) Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.

3) Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы анализа. При необходимости проведение тестирования формата анализа. Табличная форма анализа имеет вид, представленный в табл. 2.2. В некоторых случаях предлагается использовать стандартные перечни факторов макросреды, из которых эксперт выбирает наиболее важные, с его точки зрения. Наборы факторов, в свою очередь, могут быть определены на предварительном этапе анализа этими же экспертами.

4) Заполнение формата ЕТОМ-анализа. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом:

- Колонка 1 — определяется группа, к которой относится фактор: экономический, социальный и культурный, демографический, географический, политический и юридический, технологический и конкурентный.

- Колонка 2 — записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.

- Колонка 3 — по каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться угрозой и иметь отрицательное влияние, если может, то ставится знак «-».

- Колонка 4 — по каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться возможностью и иметь положительное влияние, если может, то ставится знак «+».

- Колонка 5 — оценивается вес (от 1 — наименьший до 5 — наибольший) каждого включенного в анализ фактора с точки зрения возможной силы воздействия на деятельность предприятия (внутри группы факторов).

- Колонка 6 — устанавливается рейтинг важности среди всех включенных в анализ событий и факторов (всего их должно быть 15 по условиям анализа) соответственно от 1 — наименьший до 15 — наибольший.

- Колонка 7 — рассчитывается совокупное влияние фактора или события на стратегию предприятия.

Формула: Умножение значения веса фактора (колонка 4) на значение рейтинга (колонка 5). Знак полученного результата (- или +) зависит от вы-

бранного значения в колонке 3 или 4. В случае, когда одно и то же событие или фактор является и возможностью, и угрозой, учитываются оба варианта, причем балльная оценка у них всегда будет отличаться по показателям веса и рейтинга.

Таблица 2.2 Матрица ЕТОМ-анализа

Группы факторов	Описание события/ факторов	Угроза (-)	Возможность (+)	Оценка веса (1-5)	Оценка важности (1-15)	Совокупное влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6	7
Экономические	1					
	2					
	...					
Итого						
Социальные и культурные	1					
	...					
Итого						
Демографические	1					
	...					
Географические	1					
	..					
Итого						
Политические и юридические	1					
	...					
Итого						
Технологические	1					
	...					
Итого						
Конкурентные	1					
	...					
Итого						
Итого						
Всего (-)						
Всего (+)						

Строки таблицы «Итого» содержат общую оценку влияния на стратегию предприятия всех групп факторов.

5) Подготовка итоговой формы оценки влияния факторов макросреды. Возможный вариант формата представлен в табл. 2.3. Таким образом, по результатам работы по модулю каждого эксперта выбираются три самых важных показателя макросреды и далее в процессе планирования и оперативного управления используются уже эти результаты.

- 6) Разработка специалистами программы действий предприятия по каждой группе и отдельным факторам.
- 7) Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического и тактического планирования.
- 8) Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.
- Рассмотренная методика, так же как и методика STEP-анализа, позволяет обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды.

Таблица 2.3 Итоговая таблица ЕТОМ-анализа методом экспертных оценок

	Три фактора, получивших самые высокие оценки		
1	2	3	4
Эксперт	описание фактора	возможность (+)	угроза (-)
1	1		
	2		
	...		
2	1		
	...		
3	1		
	...		
4	1		
	...		
5	1		
	...		
6	1		
	...		
7	1		
	...		
8	1		
	...		

2.3 Методика анализа факторов макросреды QUEST

Общим недостатком методик анализа STEP и ЕТОМ является то, что в них не учитывается возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды. Методика анализа факторов макросреды QUEST позволяет устранить этот недостаток.

Термин «QUEST» — это аббревиатура от Quick Environmental Scanning Technique — техника быстрого сканирования внешней среды.

Первые этапы анализа по данной методике совпадают с этапами других видов анализа. Затем происходит выбор на основе рейтинга самых значимых факторов макросреды. Количество включаемых факторов обычно ограничено пятью, так как большее количество факторов значительно осложняет анализ

(табл. 2.4). Колонка 2 табл. 2.4 содержит оценку вероятности проявления фактора, данную экспертами.

Таблица 2.4 Матрица анализа QUEST

Факторы	Вероятность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
1	2	3	4	5	6	7
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
Фактор 4						
Фактор 5						

На последнем этапе эксперты осуществляют оценку взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов. Оценка может быть в виде балла, а может просто фиксировать наличие связи. В целом методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие.

2.4 Микросреда предприятия. Структура SWOT- анализа

Одним из широко распространенных методов совместного анализа микросреды и внутренней среды предприятия является SWOT-анализ. Термин «SWOT» — это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weakneses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Treats) на рынке. В SWOT -анализ входят: изучение тенденций развития фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение целей и задач фирмы, исследование макросреды для выявления исходящих от нее возможностей и угроз.

Цель SWOT-анализа состоит в определении и изучении сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка. Знание сильных сторон позволит эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз, понимание слабых сторон, позволит вовремя выстроить их защиту, а также спланировать деятельность по минимизации потерь от них.

Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные и слабые стороны предприятия могут быть выделены и проанализированы путем изучения тенденций изменения показателей хозяйственной деятельности, оценки ресурсов и возможностей развития. Показатели производства прошлых лет обычно измеряются в финансовом выражении продаж и прибыли. Прибыль используется в какой-то мере в качестве прогнозной величины, например, годовой прирост прибыли, является признаком имеющих преимущества, в то время как постепенный спад прибыли указывает на наличие у предприятия проблем.

Текущие ресурсы и перспективы развития ресурсного обеспечения также определяют преимущества и недостатки предприятия. Под ресурсами и ключевыми способностями подразумеваются самые разные показатели: отличие предприятия от конкурентов в области разработки товаров и обслуживания, уникальные ноу-хау или любые другие преимущества, которые могут быть засчитаны в качестве сильных сторон. Отсутствие специальных ресурсов или способностей, особенно по сравнению с конкурентами, должен считаться слабой стороной предприятия.

В то же время не каждое преимущество и не каждый недостаток имеют для предприятия стратегическое значение. Например, предприятие производитель может располагаться вдали от своих основных рынков (слабая сторона), но этот недостаток может быть и не очень важным, если предприятие имеет эффективную систему распределения (сильная сторона). Все преимущества и недостатки должны быть оценены для определения их общей важности для предприятия.

Для выделения критериев для сильных и слабых сторон предприятия необходимо понимать, каковы цели и задачи предприятия в рыночной среде. Цель предприятия представляет собой общее обоснование его существования. В описании целей должны быть даны ответы на следующие вопросы: чем предприятие занимается, кто его потребители, что представляет важность для потребителя, чем предприятие будет заниматься в будущем?

Во-первых, описание целей должно быть сконцентрировано на рынке, а не на самом предприятии и его продукте. Во-вторых, оно должно быть сравнительно коротким, акцентировать внимание на ограниченном числе задач и определять реальные пути развития.

Следующим шагом описания целей должно быть установление основных рамок конкуренции, в которых предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Описание целей должно быть прогрессивным с точки зрения рынка, персонала компании и держателей ее акций.

При четко сформулированной цели предприятия гораздо легче определять возможности и угрозы рынка, так как описание цели служит линзой, сквозь которую можно рассматривать внешнюю среду. Цель предприятия не должна ограничиваться определенным сроком или определенным продуктом, она должна быть настолько широкой, чтобы быть актуальной и в будущем, а не только в настоящий момент.

Более конкретное направление указывается в описании задач фирмы, так как задачи представляют собой конкретные, количественные результаты, которых фирма желает добиться за определенный промежуток времени. Большинство предприятий, даже благотворительные организации, разрабатывают финансовые планы.

Указание на получение определенного уровня дохода или прибыли, как уже отмечалось, не подходит для выражения цели существования предприятия (обычно цель — это удовлетворение потребностей покупателей, а уже ее достижение приведет к данному доходу или прибыли), но вполне приемлемо в качестве задачи.

После выработки целей и задач необходимо исследовать среду для определения возможностей и угроз.

Ошибки использования методики SWOT-анализа часто кроются в неправильном подходе к выделению перечня возможностей и угроз. Общим принципом является то, что в этом случае выделяются факторы микросреды, которые дают компании потенциальные возможности или несут в себе угрозы для рыночной деятельности. Другими словами то, что положительного или отрицательного исходит от поведения потребителей, поставщиков, посредников, партнеров и конкурентов компании на рынке.

Очень часто можно встретить неправильный подход, когда в разделе «Возможности» указывается уже то, что может или хочет сделать сама компания на рынке. Раздел в таком виде нарушает целостность и логику анализа, так как содержит уже готовые решения, в то время как остальные разделы оценки факторов микро- и внутренней среды. В этом случае отсутствует собственный анализ — так как смысл анализа состоит в выявлении всего перечня возможностей, даваемых рынком. Уже затем может быть обоснован выбор наиболее интересных и приемлемых решений с учетом сильных и слабых сторон внутренней среды.

Второй неправильный подход — это включение в раздел «Угрозы» SWOT-анализа влияние факторов макросреды. Некорректность связана с механизмом влияния факторов разного уровня маркетинговой среды на компанию. Как было рассмотрено ранее, факторы макросреды оказывают на каждое конкретное предприятие чаще не прямое, а косвенное влияние, через влияние на поведение субъектов рыночной среды, с которыми компания связана. Например, рост инфляции окажет негативное влияние на продажи компании, только если ее потребители чувствительны к цене. Таким образом, макросреда влияет на всех субъектов микросреды, а уже их поведение несет угрозы для компании, учитываемые в SWOT -анализе.

Новые возможности и угрозы микросреды появляются при изменении социальной, технологической, конкурентной, юридической, политической, экономической среды.

В качестве негативных необходимо рассматривать четыре типа угроз. Прежде всего это угроза, препятствующая успешному достижению цели предприятия. Второй тип угроз связан с негативными силами, повышающими уровень риска при выполнении стратегии предприятия. Третий тип угроз возникает при увеличении объема ресурсов, необходимых для выполнения стратегии. Четвертый тип угроз снижает прибыльность или ухудшает ожидаемые финансовые показатели.

В практике стратегического планирования методики анализа макро- и микросреды всегда используются совместно, что позволяет получить в итоге целостную объективную оценку маркетинговой среды.

Качественные методики проведения SWOT - анализа

SWOT-анализ может быть проведен с использованием ряда качественных и количественных методик. Они отличаются прежде всего по способу оценки показателей и уровню формализации. Качественные методики предусматривают выбор экспертами показателей возможных сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, идущих от рынка. Факт выбора, обоснования и включения экспертом показателя в перечень дает его качественную оценку как важного показателя для предприятия. Степень важности качественные методики не указывают.

Качественные методики отличаются по формату, который используется для работы экспертов и составления итоговой формы.

Методика SWOT-анализа с использованием четырехпольной таблицы

Одной из часто используемых качественных методик проведения SWOT-анализа является методика с форматом в виде четырехпольной таблицы (рис. 2.3).

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.

Внутренние факторы		Внешние факторы	
Сильные стороны		Возможности	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	
Слабые стороны		Угрозы	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	

Рис. 2.3 Таблица четырехпольного SWOT-анализа

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы. При необходимости — проведение тестирования формата. Таблица четырехпольного SWOT-анализа обычно не вызывает трудностей при заполнении, но довольно часто возникают сложности при формировании итоговой матрицы, что необходимо учесть на данном этапе.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа. Данная методика обычно не имеет ограничений по числу факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы распределяются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды.

5. Подготовка итогового формата анализа. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией данного анализа. Кроме того, данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе разработки программ и планов предприятия в рыночной среде. Пример SWOT-анализ для российского предприятия – А приведен на рисунке 2.4.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны: Передовое импортное оборудование и технологии. Отлаженная информационная система получения заказов. Стабильные отношения с поставщиками. Собственная база НИОКР. Высококвалифицированный производственный персонал. Наличие сертификата ISO 9000. Сравнительно низкая себестоимость. Минимальные потери и хищения	Возможности: Высокие темпы роста спроса на товар в России. Возможность получения российскими компаниями квоты на экспорт в ЕС. Большая емкость рынка России. Отсутствие товаров-субститутов. Появление новых поставщиков комплектующих изделий
Слабые стороны: Ограниченность складов. Отсутствие региональных представительств. Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей. Отсутствие опыта у ряда менеджеров. Отсутствие собственного грузового транспорта. Недостаток оборотных средств	Угрозы: Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами. Сезонные колебания спроса на товар. Риск появления иностранных конкурентов. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе

Рис. 2.4 SWOT-анализ для российского предприятия – А

Методика SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Основным недостатком методики проведения SWOT-анализа с использованием четырехпольной таблицы является трудность принятия решения и разработки возможных действий по учету факторов рыночной среды из-за небольшой информативности. Методика качественного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы решает часть этих проблем (табл. 2.5).

Рассматриваемая методика позволяет получить не только перечень сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз рыночной среды, но и возможные стратегии для учета их при разработке программ предприятия.

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа экспертами и итоговой формы. При необходимости — тестирование формата.
4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа в два этапа.

Таблица 2.5 Матрица четырехугольного SWOT- анализа

	Возможности (ВО)	Угрозы (УГ)
	Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 Показатель ВО 3 Показатель ВО 4 Показатель ВО 5	Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 Показатель УГ 3 Показатель УГ 4 Показатель УГ 5
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 Показатель СИС 3 Показатель СИС 4 Показатель СИС 5	Группа 1 Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» СИБ	Группа 2 Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» СИУ
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 Показатель СЛС 3 Показатель СЛС 4 Показатель СЛС 5	Группа 3 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» СЛВ	Группа 4 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость» и избавления от слабостей и предотвращения «угроз» СЛУ

На первом этапе каждый эксперт определяет перечень факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы распределяются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды. Данная методика предусматривает ограничения по числу факторов, выбранных экспертом, — обычно 3 — по каждой группе. Внешние колонки матрицы заполняются соответственно группам.

На втором этапе каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий (четыре внутренние колонки).

Обычно первый этап анализа выполняется каждым экспертом самостоятельно, а затем проводится общее обсуждение заполненной итоговой формы по данному этапу и совместная разработка второй части.

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией данного анализа. Кроме этого, данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также рейтингу показателей у разных экспертов. Могут возникнуть также сложности с оценкой предлагаемых экспертами стратегий и программ действий. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе планирования и управления.

Пример использования матрицы четырехпольного SWOT-анализа представлен в табл. 2.6.

6. Использование результатов итогового формата SWOT- анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Таблица 2.6 SWOT-анализ для предприятия А

	<p>Возможности:</p> <p>Высокие темпы роста спроса на товар в России. Возможность получения российскими компаниями квот на экспорт в ЕС. Отсутствие товаров — субститутов</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Ужесточение конкуренции. Сезонные колебания спроса на товар. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>Собственная база НИОКР. Сравнительно низкая себестоимость. Наличие сертификата ISO 9000</p>	<p>1. Оценка возможностей наращивания производственных мощностей, в том числе путем аутсорсинга.</p> <p>2. Нахождение партнеров для продвижения товаров в страны ЕС</p>	<p>1. Разработка новых коллекций мебели.</p> <p>2. Разработка маркетинговой программы формирования лояльности клиентов.</p> <p>3. Формирование ПР — программ сотрудничества с движениями по защите окружающей среды и местными органами власти</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>Отсутствие региональных представительств; слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей; недостаток оборотных средств.</p>	<p>1. Выбор наиболее привлекательных регионов для открытия представительств</p>	<p>1. Разработки новой технологии обслуживания клиентов.</p> <p>2. Развитие бизнес портфеля для повышения оборачиваемости с учетом сезонности продаж мебели.</p>

Количественные методики SWOT – анализа

Количественные методики SWOT-анализа позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. На практике часто решения о возможных действиях и программах предприятия принимаются в условиях ограниченных ресурсов: временных, административных, материальных и финансовых. В таком случае очень важно правильно распределить ресурсы для достижения поставленных целей бизнеса с учетом приоритетности и эффективности. Кроме того, при использовании количественных методик повышаются информативность и удобство работы с результатами анализа.

Методика балльного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы. Формат представлен в табл.2.7 При необходимости можно проводить тестирование формата анализа.
4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа осуществляется в два этапа.

Таблица 2.7 Матрица четырехпольного SWOT-анализа

	Внутренняя среда								
Внешняя среда	Слабые стороны (СЛС)				Сильные стороны (СИС)				
	СЛС 1	СЛС 2	СЛС 3	Итого	СИС 1	СИС 2	СИС 3	Итого	Всего
Возможности (ВО)									
ВО 1									
ВО 2									
ВО 3									
Угрозы (УГ)									
УГ 1									
УГ 2									
УГ 3									
Итого									

На первом этапе каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы распределяются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды. Данная методика предусматривает ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами, — обычно 3–5 по каждой группе. Внешние колонки матрицы заполняются по группам.

На втором этапе каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов и проставляет балльную оценку возможной связи факторов по четырем группам (внутренние колонки матрицы).

Возможно использование следующей шкалы оценки в баллах:

Негативное влияние:

- 3 - сильное;

- 2 - среднее;

- 1 - слабое;

0 - влияние отсутствует.

Позитивное влияние:

+ 1 - слабое;

+ 2 - среднее;

+ 3 - сильное.

Колонки «Итого» показывают сумму баллов по строкам матрицы, колонка «Всего» - общую сумму по строкам матрицы. Строка «Итого» показывает сумму по колонкам матрицы.

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов. Пример использования матрицы четырехпольного балльного SWOT-анализа представлен в табл. 2.8.

6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического планирования.

Таблица 2.8 SWOT –анализ предприятия А

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	отсутствие региональных представительств	слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей	недостаток оборотных средств	Итого	собственная база НИОКР	сравнительно низкая себестоимость	наличие сертификата 180 9000	Итого	
Возможности									
Высокие темпы роста спроса на товар в России	-3	-2	-3	-8	3	2	1	6	-2
Возможность российскими компаниями получения квот на экспорт в ЕС	0	0	-3	-3	3	3	3	9	-6
Отсутствие товаров-субститутов	0	-1	0	-1	2	2	0	4	3
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-1	-7	2	3	3	8	1
Сезонные колебания спроса на товар	-1	0	-3	-4	1	3	0	4	0
Угроза со стороны движения в защиту окружающей среды в регионе	0	-3	0	-3	3	0	3	6	3
Итого	-10	-12	-10	-26	14	12	10	37	-1

7. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Методика балльного SWOT-анализа с использованием табличной формы

Количественный анализ в рамках методики SWOT-анализа возможен с использованием табличной формы и системы балльной оценки в виде профиля.

Этапы реализации методики

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа и набора показателей оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз во внешней среде осуществляется специалистами предприятия или экспертным. Набор показателей анализа должен быть актуальным и настоящий момент и в будущем, для того чтобы можно было использовать один и тот же формат для проведения анализа в течение нескольких плановых периодов.

4. Возможный вариант формата представлен в табл. 2.9. Набор показателей в данной методике может быть изменен с учетом специфики предприятия и отрасли.

Таблица 2.9 Анализ SWOT предприятия А

Возможные сферы управления и показатели оценки	Оценка									
	плохо		посредственно						хорошо	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ РЫНКА										
Банк маркетинговых данных										
Доля рынка										
Охват рынка региональными представительствами										
Возможность получения квоты на экспорт в ЕС										
Ужесточение конкуренции										
Сезонные колебания спроса на товар										
ПРОИЗВОДСТВО										
Производственный потенциал										
Возможности роста										
Обеспеченность рабочей силой										
НИОКР										
Степень новизны продукции										
Приоритет в патентовании										
Собственная база НИОКР										
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ										
Недостаток оборотных средств										
Доступность кредита										
АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ										
Сбалансированность управления										
Расходы на систему управления										

5. Форматы в данной методике должны быть предварительно протестированы.

6. Заполнение согласованною экспертами формата SWOT-анализа происходит в два этапа.

На первом этапе эксперты индивидуально проставляют балльную оценку для каждого показателя. Шкалы могут использоваться различные, например от 1 (наименьшая) до 10 (наибольшая), сгруппированные по оценкам — низким, средним и высоким. После этого на формат наносится профиль.

На втором этапе каждый эксперт предполагает возможную степень изменения оценки показателей SWOT -анализа в результате возможных управленческих решений. Эксперты предлагают варианты использования сильных сторон предприятия для того, чтобы снизить негативное влияние слабых сторон или улучшить показатели, которые являются слабыми сторонами предприятия. Другими словами, эксперт проставляет вторую оценку, показывающую приоритетность действий в отношении тех или иных факторов среды.

7. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов. В качестве дополнительной итоговой формы может выступать таблица интегрированных индексов по группам показателей (табл. 2.10).

Таблица 2.10 Интегрированные индексы по методике SWOT предприятия А

Значение интегрированного показателя по разделу анализа	Текущий показатель	Расчетный показатель
Возможности и угрозы рынка	4	6,2
Производство	6	6
НИОКР	7	7,7
Финансовое управление	3,5	6
Административное управление	5,5	7
Общий интегрированный индекс	5,2	6,6

8. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования.

9. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Вопросы и задачи

1. Назовите факторы внешней среды маркетинга.
2. Что относится к факторам внутренней среды в вашей организации?
3. Какие действия по выявлению факторов микросреды вы хотели бы предложить, если бы вас назначили директором по маркетингу в вашей фирме?
4. Охарактеризуйте маркетинговую среду вашей организации.
5. -Подберите команду экспертов.
-Определите объект анализа.
-Используйте вышеизложенные методики анализа макросреды для своего предприятия, его отдельных подразделений и бизнес-единиц.
6. -Подберите команду экспертов.
-Определите объект анализа.
-Используйте одну из методик анализа макросреды для своего предприятия, его отдельных подразделений или бизнес-единиц.
-Используйте одну из методик анализа микросреды и внутренней среды SWOT для своего предприятия, его отдельных подразделений или бизнес-единиц.

Тесты для самоконтроля

1. Рыночная среда как базовая основа маркетинга представляет совокупность сил и факторов, оказывающих влияние на результаты корпоративной деятельности.
а) да;
б) нет.
2. Микросреда интегрирует в себе контролируемые факторы, а именно:
а) географические;
б) модель менеджмента;
в) инфраструктуру компании;
г) организационное поведение.
3. Макросреда маркетинга представляет целостную совокупность неконтролируемых факторов, а именно:
а) климатические условия, территориальная удаленность;
б) система государственного регулирования;
в) конкуренты, инвесторы;
г) основные фонды компании, кадры.

4. Система культуры организации интегрирует в себе духовные ценности корпорации, в том числе: корпоративную ответственность за результаты труда, безопасность производства, социальную ориентацию бизнеса:

- а) да;
- б) нет.

5. Маркетинг — это система организации деятельности предприятия по:

- а) производству и сбыту товаров;
- б) разработке, производству и сбыту товаров;
- в) производству и сбыту товаров с целью получения прибыли за счет роста объема продаж;
- г) разработке, производству и сбыту товаров, отвечающих существующему и потенциальному спросу конкретных потребителей.

6. В комплекс с «маркетинг-микс» входят:

- а) услуги, реклама, ценообразование, посредники;
- б) товар, место продаж, личные продажи, стимулирование продаж;
- в) товар, место, цена, продвижение;
- г) товар, ценообразование, стимулирование сбыта, каналы товародвижения.

7. По степени удовлетворения покупателей рыночный спрос бывает:

- а) растущий;
- б) угасающий;
- в) стабильный;
- г) удовлетворенный, неудовлетворенный, условно-удовлетворенный.

8. Для концепции социально-этического маркетинга характерно:

- а) установление гармонии между производственными возможностями национальной экономики и здоровыми потребностями общества;
- б) наличие в каждой фирме стандартов качества, безопасности и сервиса;
- в) наличие комплекса социальных программ;
- г) торговля лицензиями, ноу-хау.

9. Принцип организационного поведения в системе маркетинга включает следующие компоненты:

- а) информационную обеспеченность и меры по стимулированию труда;
- б) сервисный потенциал;
- в) корпоративную культуру и социально-деловую активность;
- г) качество исполнения принятых стратегий.

Стратегическое планирование — выбор направления и организация деятельности, которые позволяют добиваться поставленных целей даже в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, негативно влияющих на бизнес.

Иерархия корпоративных стратегий компании представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Принципиальная схема стратегических решений компании

Один из возможных вариантов (корпоративной модели стратегического планирования) КМСП приведен на рис. 3.2.

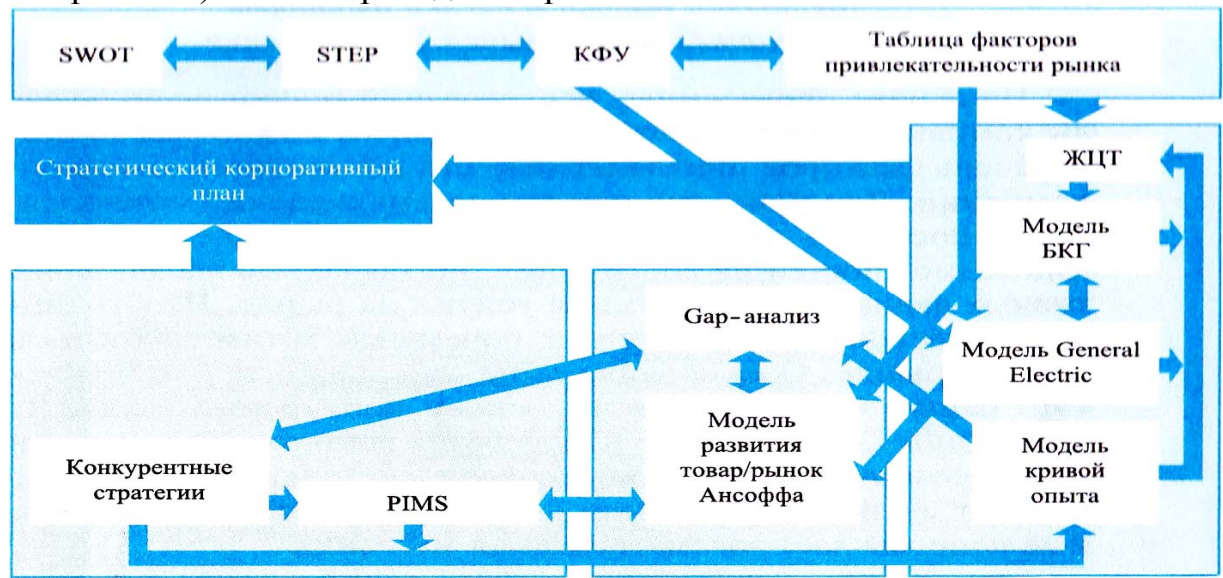


Рис. 3.2 Вариант корпоративной модели стратегического планирования

3.1 Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании

На основе проведенных исследований макро- и микросреды компании и оценки потенциала бизнеса можно разработать перечень факторов привлекательности конкретного рынка для компании.

Рыночная привлекательность — это потенциал конкретного рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании в случае выбора рынка для ак-

тивной рыночной деятельности с учетом поставленных целей и потенциала самой компании.

Существуют стандартизированные перечни факторов привлекательности рынка, разработанные разными специалистами. Вариант М. Мак-Дональда приведен в табл. 3.1. Если компания работает на нескольких рынках, вариантов наборов факторов может быть несколько.

Таблица 3.1 Перечень факторов привлекательности рынка

Рыночные факторы	
1. Размер рынка в натуральном и/или денежном выражении	
2. Размер ключевых сегментов	
3. Темпы роста всего рынка	
4. Темпы роста ключевых сегментов	
5. Разнообразие рынка	
6. Чувствительность к иене	
7. Чувствительность к уровню обслуживания	
8. Чувствительность к внешним факторам	
9. Цикличность	
10. Сезонность	
11. Сила давления поставщиков	
Конкурентные факторы	
1. Типы конкурентов	
2. Степень концентрации	
3. Изменения в типе	
4. Входы и выходы	
5. Изменение долей	
6. Заменяемость новой технологией	
7. Степени и типы интеграции	
Финансовые и экономические факторы	
1. Маржинальный доход	
2. Возможность экономии на масштабе и кривая опыта	
3. Барьеры входа и выхода (финансовые и нефинансовые)	
4. Возможности ликвидации	
Технологические факторы	
1. Зрелость и уровень развития	
2. Сложность технологии	
3. Дифференциация	
4. Патенты и права	
5. Требуемые технологии производства	
Социально-политические факторы	
1. Социальные отношения и тенденции	
2. Законы и государственное регулирование	
3. Влияние групп давления и представителей государства	
4. Человеческие факторы — стремление к объединению и приемлемость обществом	

Этапы реализации методики:

1. Выбор из стандартизированных перечней факторов привлекательности рынка осуществляется методом экспертных оценок или методом Дельфи для каждого рынка и/или сегмента, на которых оперирует компания в настоящее

время или собирается туда войти. На этом этапе надо постараться абстрагироваться от того, получается ли успешная работа у компании на этих рынках или нет, чтобы не упустить возможности.

2. Для согласованного перечня факторов привлекательности рынка экспертами устанавливаются рейтинговые решения о выборе рынка для активной деятельности компании.

3. Сопоставление потенциала и целей компании и перечня факторов привлекательности рынка. Если отрасль признается привлекательной, могут быть скорректированы параметры потенциала.

Эта методика входит в методику анализа портфеля General Electric как составная часть матрицы.

3.2 Методика определения ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной добиться успеха.

КФУ — это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным. Области, в которых могут лежать КФУ, стандартизированы в виде перечней (табл. 3.2)¹.

Таблица 3.2 Ключевые факторы успеха

1. КФУ, зависящие от технологии:
качество проводимых научных исследований;
возможность инновации в производственном процессе;
возможность разработки новых товаров;
степень овладения существующими технологиями.
2. КФУ, относящиеся к производству:
низкая себестоимость продукции;
качество продукции;
высокая степень использования производственных мощностей;
выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке;
доступ к квалифицированной рабочей силе;
высокая производительность труда;
возможность изготовления большого количества моделей разных размеров;
возможность выполнения заказов потребителей
3. КФУ, относящиеся к реализации продукции:
широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
низкие расходы по реализации;
быстрая доставка.

¹ См.: Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М. : Банки и Биржи, 1998. — С. 153.

4. КФУ, относящиеся к маркетингу:
высокая квалификация отдела реализации;
доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
аккуратное исполнение заказов покупателей;
разнообразие моделей/видов продукции;
искусство продаж;
привлекательный дизайн/упаковка;
гарантии для покупателей.
5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:
особый талант;
ноу-хау в области контроля качества;
компетентность в области дизайна;
степень овладения/знание определенной технологии;
способность (умение) создавать эффективную рекламу;
способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.
6. КФУ, связанные с организационными возможностями:
уровень информационных систем;
способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;
большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.
7. Прочие КФУ:
общие низкие затраты;
выгодное расположение;
приятные в общении, доброжелательные служащие;
доступ на финансовые рынки;
наличие патентов.

Этапы реализации методики КФУ:

1. Выбор из стандартизированных перечней КФУ осуществляется методом экспертных оценок или методом Дельфи для каждого рынка и/или сегмента, на которых оперирует компания в настоящее время или собирается туда войти.

Необходимо выбирать действительно важные факторы, чтобы их не было очень много, так как это значительно затруднит анализ. Кроме того, многие факторы имеют сильную корреляцию между собой, поэтому излишняя детализация не нужна.

2. Проведение оценки потенциала компании по выбранным КФУ.

Эксперты заполняют формат независимо друг от друга, а затем все оценки суммируются и определяют средние значения.

Вид формата для рассматриваемого примера представлен в табл. 3.3. Результатом первого этапа реализации методики КФУ являются три первые колонки таблицы. Колонка 3 «Вес фактора» показывает рейтинговое значение факторов, что в свою очередь при использовании результатов в планировании позволит выделить приоритеты. Эксперты оценивают КФУ для компании «А» — колонка 4, колонка 5 показывает оценку компании с учетом веса факторов.

Таблица 3.3 Пример оценки КФУ компании «А»

Рейтинг	КФУ	Вес фактора (1-10)	Балл (1-10)	Скорректированная оценка (вес x балл)
1	2	3	4	5
1	Репутация на рынке	6	5	30
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8
Итого		10	—	56

3. Далее определяется стратегическая группа конкурентов и проводится оценка потенциала конкурентов и сравнивается с оценкой компании (пример в табл. 3.4).

4. Разработка предположений, которые будут использованы далее в процессе работы над КМСП, в частности в модели портфельного анализа Ceneral Electric.

Таблица 3.4 Пример оценки потенциала конкурентов по КФУ

Рейтинг	Фактор	Вес фактора	Оценка компании «А»		Оценка конкурента (1)		Оценка конкурента (2)		Оценка конкурента (3)	
			балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Репутация на рынке	6	5	30	9	54	5	30	7	42
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18	5	15	5	15	7	21
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8	6	6	5	5	5	5
Итого		10	56		—		75	—		68

3.3 Использование методик портфельного анализа в КМСП

Как отмечает М. Мак-Дональд, «концепция портфеля товаров берет свое начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Для обеспечения текущего и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций»¹.

Бизнес-портфель — совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

¹ Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб., 2000. - С. 96.

Используя этот подход, необходимо определить критерий построения портфеля. Во многом они схожи с критериями выделения стратегического хозяйственного подразделения (СХП) внутри крупной компании

Основные критерии структурирования бизнес-портфеля:

1. Ассортиментные категории и позиций товаров и услуг.
2. Отдельные марки товаров и услуг.
3. Работа в разных регионах/филиалах.

Группы потребителей.

1. Сегменты потребителей.
2. СХП.
3. Процессы и процедуры обслуживания клиентов.
4. Новые объекты на международных рынках.

Для современных технологий стратегического планирования и управления понятия бизнес-портфеля играет очень важную роль. Выбор критерия стратегического структурирования бизнес-портфеля определяет вектор развития компании, так как показывает приоритеты и способы достижения рыночных целей. Распределение инвестиций также происходит внутри бизнес-портфеля и с использованием методик портфельного анализа и планирования.

Единицы бизнес-портфеля являются также объектами маркетингового управления.

3.4 Модель анализа бизнес-портфеля «Бостон Консалтинг Групп» (БКГ)

Логика модели БКГ основана на динамике (темпы роста рынка) и эффекте кривой опыта (относительная доля рынка). Матрица БКГ определяет роль каждой единицы бизнес-портфеля как области стратегической деятельности предприятия по отношению к двум переменным факторам: темпу роста рынка и относительной доле предприятия на данном рынке. Область стратегической деятельности, или стратегический сектор, соответствует сектору, в котором предприятие принимает участие с одной или несколькими парами «товар—рынок».

Модель основана на том, что темпы роста объемов продаж товаров предприятия на рынке и его соответствующая доля являются важными факторами при определении стратегических решений. Менеджеры могут использовать модель БКГ для идентификации с точки зрения её существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании. На рисунке 3.3 изображены не только основные стратегические поля, но и объемы и направления движения денежных потоков внутри бизнес-портфеля компании.

Показатель, формирующий вертикаль матрицы, — темп роста рынка, делится на высокий и низкий темп. Разделительная линия между высоким и низким темпом роста объема продаж продукта на конкретном рынке устанавливается экспертно. Выбор уровня жесткого разграничения не обязателен, так как в модели оцениваются единицы портфеля, продающиеся на разных рынках, но входящие в один портфель. В случае сильно различающихся темпов роста на разных рынках (в несколько раз) надо особенно внимательно подойти к этому вопросу.

Темп роста объема продаж продукта на рынке %	Высокий	«Звезда» Создаваемые средства ++ Используемые средства – Итого +	«Трудный ребенок» Создаваемые средства + Используемые средства – Итого 0
	Низкий	«Дойная корова» Создаваемые средства +++ Используемые средства – Итого ++	«Малоприбыльный продукт» Создаваемые средства + Используемые средства – Итого 0
		Высокая	Низкая
Доля рынка (относительно основного конкурента)			

Рис. 3.3 Модель портфеля БКГ

В качестве показателя силы компании на соответствующем рынке в модели используется доля рынка относительно доли рынка лидирующего конкурента. Если объем продаж продукта составляет только 10 % объема продаж лидера, его относительная доля рынка будет составлять 0,1 и располагаться ближе к правому краю секции «низкой» доли рынка. Если объем продаж бизнес-единицы превышает объем продаж ближайшего конкурента в 10 раз, его относительная доля рынка будет равна 10, и он будет располагаться ближе к левому краю секции в «высокой» доле рынка.

Важно правильно оценивать относительную долю рынка, определяя ее только внутри своей стратегической группы (если компания относится к группе крупных игроков — то среди крупных компаний, если это компания второго эшелона — то внутри него).

Требования к соотношению категорий бизнес-единиц в портфеле компании:

- Рост суммарного объема прибыли от товаров «звезд» должен компенсировать, а лучше превосходить убыток от товаров — «трудных детей».
- Суммарная прибыль от товаров — «дойных коров» должна превышать затраты на товары — «трудные дети» и товары «звезды».
- Бюджет маркетинга в основном (более 80 %) расходуется на поддержку товаров «звезд», остальное на «трудных детей».

При анализе портфеля продукции менеджеры должны рассмотреть не только положение стратегического сектора относительно его конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого сектора в общем потоке денежных поступлений.

Краткая характеристика четырех категорий в портфеле представлена на рис. 3.4.

Модель БКГ позволяет принимать целый ряд стратегий по каждой категории продуктов в портфеле предприятия (рис. 3.5). Каждая категория включает серию возможных и подходящих стратегий. Нельзя одновременно применить все указанные в каждой категории стратегии, менеджер должен сделать, соответствующий выбор.

При использовании модели БКГ для анализа необходимо учитывать ряд ограничений и проблем модели.

<p>«Звезда»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лидер растущего рынка; • высокий темп роста продаж; • значительная прибыль; • для финансирования роста необходимы значительные инвестиции; • «звезда» обычно переходит в категорию «дойная корова». 	<p>«Трудный ребенок»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • начальная точка большинства выпускаемых на рынок товаров; • высокий темп роста продаж; • потребность в финансировании исследований и разработок; • низкий показатель прибыльности – вследствие вышеперечисленных факторов
<p>«Дойная корова»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лидер рынка с низкими темпами роста; • прибыльный продукт; • приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания доли и позиции на рынке 	<p>«Малоприбыльный продукт»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • невыгодная себестоимость; • обычно имеет низкий коэффициент прибыльности или убыточен; • ограниченные возможности роста рынка; • товар, перешедший из «дойной коровы»; • неудачный новый товар; • часто социально значимый товар

Рис. 3.4 Характеристики продуктов в матрице БКТ

<p>«Звезда»</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять оборонную стратегию, то есть защитить имеющуюся долю рынка; - осуществить повторные инвестиции в модернизацию продукта, снижение цены, повышение эффективности производства и т.п.; - завоевать большую долю новых потребителей 	<p>«Трудный ребенок»</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «наращивания» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж; - принять стратегию «наращивания» путем выкупа продуктов-конкурентов; - сфокусировать усилия на нише рынка, в которой возможно доминирование
<p>«Дойная корова»</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «удержания», то есть поддерживать долю на рынке; - осуществить инвестиции в модернизацию процесса производства; - произвести инвестиции в модернизацию товаров; - поддерживать лидирующее положение по цене; - использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «Трудный ребенок» и «Звезда» 	<p>«Малоприбыльный продукт»</p> <ul style="list-style-type: none"> - сфокусировать усилия на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов; - применить стратегию «урожая»: путем снижения до минимума всех затрат на поддержку; - сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов

Рис. 3.5 Стратегии маркетинга для основных категорий продуктов БКТ

Поэтому данную модель можно использовать в качестве диагностического инструмента; она не может выступать в качестве единственной базы принятия стратегических решений о развитии бизнес портфеля.

3.5 Методика анализа бизнес-портфеля с использованием модели БКГ

- 1. Выбор критерия структурировании бизнес-портфеля компании.
- 2. Структурирование существующего портфеля и определение объемов продаж отдельных элементов портфеля в динамике за 3—5 лет.
- 3. Определение пропорциональных долей продаж отдельных элементов портфеля в общем портфеле осуществляется путем пересчета фактических объемов продаж в относительные. Чаще всего используются диаметр или площадь круга, соответствующие каждой единице портфеля. Результаты оформляются в виде расчетной табл. 1.
- 4. Для каждой единицы портфеля необходимо выделить стратегическую группу конкурентов и в ее рамках оценить абсолютные доли рынка компании и ее конкурентов. Пример расчета для первой единицы портфеля компании А представлен в расчетной табл. 2.

Расчетная таблица 1

Элемент портфеля	Объем продаж	Диаметр круга
1		
2		
...		

Расчетная таблица 2

Показатель	Компании								
	А	В	С	О	Е	Г	С	Н	другие (около 50)
Абсолютная рыночная доля, %	15	10	8	8	8	7	5	5	34

Методы получения информации:

Вторичные данные - открытые данные промышленных ассоциаций, министерств, ведомств, опубликованные обзоры рынка, годовые отчеты и финансовые материалы компаний-конкурентов, статистические данные и т.п. Первичные данные — оценки экспертов, обзоры исследовательских компаний.

5. Расчет относительной доли рынка для каждой единицы портфеля как доли по отношению к объему продаж самого крупного конкурента в стратегической группе. Пример данных представлен в расчетной табл. 3 (колонка 3).

6. Для каждой единицы портфеля необходимо определить текущие темпы роста рынка, которые устанавливаются на основе статистических данных по вторичным источникам. Данные заносятся в расчетную табл. 3 (колонка 5).

7. Кроме того, желательно определить прогнозные темпы роста рынка для каждой единицы портфеля на следующие 3 или 5 лет. Можно использовать разные методы прогнозирования: экстраполяцию тренда, регрессионный анализ, факторный анализ, прогноз на основе индикаторов. Данные заносятся в расчетную табл. 3 (колонка 6).

8. Разработать шаблон матрицы, проведя градуирование шкал, основываясь на пороговых значениях показателей колонки 3—6 расчетной табл. 3. Модель БКГ использует натуральные показатели, и поэтому для удобства анализа

требуется дизайн шаблона и определение границ стратегических полей. Многие специалисты рекомендуют не устанавливать жесткие границы, а использовать понятие «тяготение к определенному полю».

Расчетная таблица 3

Единицы портфеля	Объем продаж, ед.	Текущая относительная рыночная доля	Прогнозная относительная доля рынка	Текущий темп роста рынка (первый год), %	Прогноз темпа роста рынка (третий год), %
1	2	3	4	5	6
1	1500	1,5:1	1,2:1	20	25
2	1300	2:1	2:1	9	6
3	1000	0,9:1	0,9:1	12	25
1	2	3	4	5	6
4	1000	0,6:1	0,4:1	10	2
5	900	0,5:1	0,6:1	5	3
6	800	0,2:1	0,2:1	3	0
7	500	0,1:1	0,1:1	22	25
Итого	7000	—	—		

9. Нанесение на шаблон текущего положения каждой единицы портфеля в виде центра круга. Границы круга соответствуют доле каждой единицы в объеме продаж всего портфеля. Пример заполненного шаблона дан на рис. 2.6.

10. Для определения будущего состояния портфеля под влиянием прогнозов развития рынка и действий конкурентов необходимо определить предполагаемую относительную долю к крупнейшему конкуренту в третьем году. Оценка осуществляется экспертно. Пример расчета для первой единицы портфеля приведен в расчетной таблице 4. Пример данных по всему портфелю представлен в колонке 4 расчетной табл. 3.

Расчетная таблица 4

Показатели	Текущий год	Прогноз второго года	Прогноз третьего года
Темпы роста продаж товара 1 на всем рынке, %	20	22	25
Продажи товара 1 компанией А, ед.	1500	1650	1815
Темп роста продаж товара 1 компанией А, %		10	10
Продажи товара 1 компанией В, ед.	1000	1500	1562
Темп роста продаж товара 1 компанией В, %	Нет данных	50	4,1
Доля рынка относительно В	1,5:1	—	1,2:1

11. Нанесение на шаблон прогнозного значения состояния портфеля и соединение центров кругов по каждой единице портфеля. Стрелкой указать направление изменения от текущей ситуации к прогнозируемой (см. рис. 3.6).

12. Анализ полученных результатов.

13. Разработка предположений по развитию портфеля для повышения сбалансированности.



Рис. 3.6 Пример заполнения шаблона БКГ

14. Использование данных анализа БКГ в корпоративной модели стратегического планирования.

3.6 Методика оценки портфели по модели General Electric

Модель оценки привлекательности рынка и силы позиции бизнеса, известная под названием «Матрица General Electric», была разработана компанией McKinsey. Главное отличие этой модели от модели БКГ — ее синтетический характер. Модель БКГ основана на двух показателях, модель General Electric может включать до 10 показателей, оценивающих портфель компании по двум основным параметрам. Модель призвана ответить не только на вопрос: каково положение компании, но и что компания хочет на рынке и что у нее получается лучше в рыночной среде.

Первый параметр модели (вертикальная ось) — интегральная оценка привлекательности различных рынков компании. Для выбора показателей критериев используется рассмотренная выше (методика оценки привлекательности рынка). Второй параметр (горизонтальная ось) — интегральная оценка силы бизнеса компании на каждом из рынков. Оценка проводится по отношению к выбранному отраслевому ключевым фактором успеха (КФУ). Методика оценки была рассмотрена выше. Общий вид модели представлен на рис. 3.7.

		Сила позиции бизнеса		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций
	Средняя	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор
	Низкая	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор	Провести отбор

Рис. 3.7 Модель General Electric

Модель General Electric содержит девять ячеек и не может быть использована вместе с моделью БКГ, как это необходимо в КМСП.

		Сила позиции бизнеса		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Защищенная позиция. Максимальные инвестиции и развитие. Концентрация усилий на поддержание эффективности	Инвестиции в расширение производства. Стремление к лидерству. Избирательные инвестиции по критерию эффективности. Укрепление уязвимых мест	Избирательное расширение производства. Специализация на избранных направлениях. Поиск путей преодоления слабостей. Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
	Средняя	Избирательное расширение производства. Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты. Создание предпосылок успешной конкуренции. Увеличение доходности за счет повышения производительности	Избирательность. Управление, нацеленное на доходы. Защита существующей программы. Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска	Ограниченное расширение или уборка урожая. Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют — сокращение инвестиций и рационализация операций
	Низкая	Защита и переориентация. Управление текущими доходами. Концентрация на привлекательных сегментах рынка. Поддержка эффективности производства	Управление, ориентированное на доходы. Защита позиций в наиболее доходных сегментах. Совершенствование производства. Сокращение инвестиций	Ликвидация. Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости. Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

Рис. 3.8 Варианты стратегических решений по модели General Electric

3.7 Методика анализа портфеля по общей портфельной матрице

Shell Chemia1 Company разработала похожий вариант модели с теми же параметрами, но с четырьмя ячейками. Эта модель носит название «Общая портфельная матрица», или Directional Policy Matrix (DPM) (рис. 3.9) и может быть легко использована совместно с моделью БКГ.

		Сила позиции бизнеса	
		Сильная	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Стратегия роста	Стратегия развития
	Низкая	Стратегия поддержания	Стратегия сокращения

Рис. 3.9 Общая портфельная матрица

Этапы реализации матрицы:

1. Выбор критерия структурирования бизнес-портфеля компании.
2. Структурирование существующего портфеля и определение объемов продаж отдельных элементов портфеля в динамике за 3—5 лет.
3. Расчет пропорциональных долей продаж отдельных элементов портфеля в общем портфеле путем пересчета фактических объемов продаж в относительные. Чаще всего используются диаметр или площадь круга, соответствующие каждой единице портфеля. Результаты оформляются в виде следующей таблицы, аналогичной для рассматриваемого примера (расчетная табл. 1).

Расчетная таблица 1

Элементы портфеля	Объем продаж	Диаметр круга
A	1000	10
B	800	8
C	500	5

4. Отбор факторов по методике оценки привлекательности рынков (см. выше) и проверка, подходят ли выбранные факторы для всех рынков, относящихся к единицам портфеля, включаемым в анализ. Если есть несоответствие, необходимо провести несколько отдельных процедур. Совместный анализ всех единиц портфеля в этом случае будет затруднен.

5. Согласно выбранному перечню факторов привлекательности провести необходимые исследования и определить показатели для каждой единицы портфеля (пример — расчетная табл. 2).

Расчетная таблица 2

Единицы портфеля	Факторы привлекательности рынка				
	размер рынка, млн.руб.	темпы роста, %	интенсивность конкуренции	прибыльность, %	уязвимость рынка внешней средой
A	20	12	Низкая	17	Низкая
B	200	2	Высокая	Менее 10	Высокая
C	20	4	Высокая	Менее 10	Высокая

Оценка факторов проводится методом экспертных оценок и расчетов с привлечением вторичных данных.

6. Эксперты должны проставить значения весов отдельных показателей в общей интегральной оценке и разработать согласованную систему пересчета показателей (пример — расчетная табл. 3).

Расчетная таблица 3

№ п/п	Фактор привлекательности рынка	Масштаб балльной оценки			Весовая значимость, %
		10-7	6-3	2-1	
1	Размер рынка, млн. . руб.	Более 100	33-100	Менее 33	15
2	Темп роста, %	Более 10	5-9	Менее 5	25
3	Интенсивность конкуренции	Низкая	Средняя	Высокая	15
4	Прибыльность, %	Более 15	10-15	Менее 10	30
5	Уязвимость рынка внешней средой	Низкая	Средняя	Высокая	15
	Итого	-	—	—	100

7. Далее для каждой единицы портфеля рассчитывается интегральный показатель привлекательности рынка (пример — расчетная табл. 4 для единицы А портфеля).

Расчетная таблица 4

Факторы	Балльная оценка	Весовая значимость, %	Общая оценка фактора
Размер рынка	1-2	15	0,15-0,3
Темп роста	7-10	25	1,75-2,5
Интенсивность конкуренции	7-10	15	1,05-1,5
Прибыльность	7-10	30	2,1-3,0
Уязвимость рынка внешней средой	7-10	15	1,05-1,5
Итого	—	100	6,1-8,8
Среднее значение (интегральный показатель силы бизнеса компании)	—	—	7,45

8. Провести отбор факторов по методике оценки силы позиции бизнеса компании по отраслевым КФУ и проверить, подходят ли выбранные факторы для всех рынков, относящихся к единицам портфеля, включаемым в анализ. Если есть несоответствие, необходимо провести несколько отдельных процедур. Совместный анализ всех единиц портфеля в этом случае будет затруднен.

9. Согласно выбранному перечню факторов провести необходимые исследования и проставить оценку для каждой единицы портфеля (пример — расчетная табл. 5). Оценка факторов проводится методом экспертных оценок и расчетов с привлечением вторичных данных.

Расчетная таблица 5

Единицы портфеля	Факторы оценки силы бизнеса		
	Преимущество по товару	Имидж на рынке	Возможность предложить инженерную поддержку вместе с товаром
А	Высокое	Хороший	Высокая
В	Низкое	Хороший	Высокая
С	Низкое	Плохой	Средняя

10. Эксперты должны проставить вес каждого фактора в общей интегральной оценке и разработать согласованную систему пересчета показателей (пример — расчетная табл. 6).

Расчетная таблица 6

Фактор	Масштаб балльной оценки			Весовая значимость, %
	10-7	6-3	2-1	
Преимущество по товару	Высокое	Среднее	Низкое	25
Имидж на рынке	Хороший	Средний	Плохой	50
Возможность предложить инженерную поддержку вместе с товаром	Высокая	Средняя	Низкая	25

11. Далее для каждой единицы портфеля рассчитывается интегральный показатель силы бизнеса компании (пример — расчетная табл. 7 для единицы А портфеля).

Расчетная таблица 7

Факторы	Балльная оценка	Весовая значимость, %	Общая оценка фактора
Преимущество по товару	7-10	25	1,75-2,5
Имидж на рынке	7-10	50	3,5-5,0

12. Подготовка итоговой формы таблицы интегрированных показателей по всем единицам портфеля (пример — расчетная табл. 8).

Расчетная таблица 8

Единицы портфеля	Оценка привлекательности рынка	Оценка силы на рынке	Значение единицы в портфеле (объем продаж)
А	7,45	8,5	1000
В	2,55	6,75	800
С	1,15	2,25	500

13. Нанесение на шаблон общей портфельной матрицы позиции каждой единицы. По каждой единице: по вертикальной оси откладывается оценка привлекательности рынка; по горизонтальной оси — оценка силы ее позиции на рынке;



Рис. 3.10 Пример общей портфельной матрицы

3.8 Модель возможностей развития товара/рынка И. Ансоффа

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Модель развития товара/рынка И. Ансоффа позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новых рынках.

Как и в случае с моделью БКГ, данная модель представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица развития товара/рынка представлена на рис. 3.11.

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия создания продукта
Новый рынок	Стратегия создания рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 3.11. Модель И. Ансоффа развития товара/рынка

Характеристики отдельных стратегий:

1. *Стратегия проникновения на рынок* эффективна, когда рынок растет и еще не насыщен, предприятие продолжает работать с существующими товарами на существующих рынках. Предприятие стремится расширять сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью политики выбора каналов движения товаров, ценовой политики и политики продвижения.

2. *Стратегия создания рынка* — это ситуация, когда уже существующий товар предприятие хочет вывести на новые рынки. К различным типам новых рынков относятся новые географические рынки, рынки других стран (экспорт), новые демографические рынки, рынки различных потребителей (например, рынок индивидуальных потребителей и рынок корпоративных потребителей), рынки нового применения существующих товаров.

3. *Стратегия разработки товара* применяется, когда новый товар предлагается имеющимся клиентам на существующих рынках. Возможные варианты новых товаров: усовершенствованные товары, товары в новой упаковке, новая расфасовка, новые модификации товара, товар рыночной новизны.

4. *Диверсификация* — это ситуация, когда новые товары предлагаются на новых рынках. Это смена сферы деятельности предприятием, выход в новые виды бизнеса.

Использование модели развития товара/рынка И. Ансоффа происходит в определенном порядке. Обычно в процессе выбора направлений развития предприятие сначала рассматривает вопрос о том, может ли быть завоевана большая доля рынка с существующими продуктами предприятия (стратегия № 1 — проникновение на рынок). Далее изучаются возможности поиска или создания но-

вых рынков для существующих продуктов предприятия (стратегия № 2 — создание рынка). Затем анализируются возможности создания новых продуктов, представляющих потенциальный интерес для существующих рынков (стратегия № 3 — создание продукта).

Последовательность действий определяется уровнем риска и объемом затрат. Менее рискованный и более дешевый вариант рассматривается в первую очередь, во вторую очередь оценивается следующий по риску и затратам вариант, а самый рискованный/дорогостоящий вариант — диверсификация — исследуется в последнюю очередь. Выделяется несколько вариантов диверсификации, которые характеризуются разным требуемым объемом инвестиций и степенью предпринимательского риска (рис. 3.12).

Дивергентные приобретения — это ситуация развития путем приобретения компанией новых бизнесов из неродственных областей. Например, фармацевтическая компания создает сеть аптек.

Включение новых бизнесов, родственных существующим, — это конвергентные приобретения. Например, бизнес-школа развивает корпоративные образовательные программы. Стратегии интеграции не предусматривают полного приобретения нового бизнеса, а только развитие программ тесного сотрудничества с другими компаниями, что дает другой уровень влияния и принятия решений. В качестве примера можно привести вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы (ВМС, ГМС).

		Тип стратегий	
		Диверсификация	Интеграция
Новые области бизнеса	Старые области бизнеса	Дивергентные приобретения	Вертикальная интеграция
	Старые области бизнеса	Конвергентные приобретения	Горизонтальная интеграция

Рис. 3.12. Матрица внешних приобретений

Использование модели Gap-анализа в стратегическом планировании

Gap-анализ — это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий. В анализе общее несоответствие исследуется более тщательно и разделяется на части: операционный и стратегический разрыв.

Модель гар-анализа представлена на рис. 3.13.

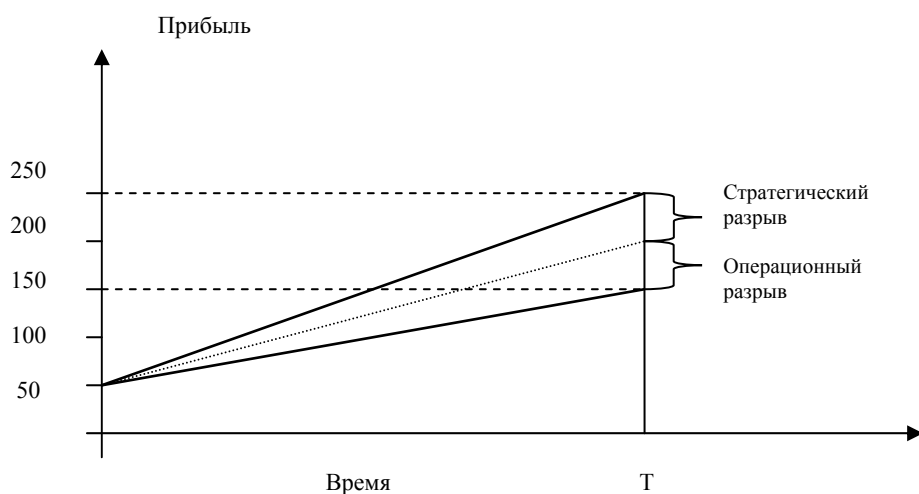


Рис. 3.13. Модель гар-анализа

Гар-анализ позволяет выбрать способ заполнения выявленного разрыва между поставленными стратегическими целями в плановом периоде и тем финансовым результатом, который компания могла иметь в тот же период времени без применения стратегического подхода. Как видно, гар-анализ — это способ визуализации системы целей и модель выбора способа движения к достижению цели. Операционный и стратегический разрыв отличаются по характеру воздействия на них, степени риска и эффективности ожидаемых результатов.

Операционный разрыв может быть заполнен двумя способами:

- путем повышения производительности, снижения издержек, улучшения системы продаж, уменьшения скидок, повышения эффективности торгового персонала;
- путем дальнейшего проникновения на рынок, например увеличения доли рынка, расширения использования товара.

Степень риска принимаемых решений в этом случае невысока. Этот способ движения к цели не является затратным, и поэтому эффективность в случае успеха высока. Если учитывать, что повышение производительности — это один из методов заполнения разрыва по прибыли, нужно быть внимательным, чтобы не предпринять такие меры, как, например, снижение в целом затрат на маркетинг. Анализ портфеля компании, который проводит маркетинговый аудит, может показать, что эта мера совершенно не подходит для ряда товаров и рынков, по которым необходимо повышение затрат на маркетинг. Затраты на маркетинг обычно имеют другую природу.

С точки зрения вариантов роста продаж стратегия дальнейшего проникновения на рынок всегда будет первым вариантом, который надо оценить, так как это менее дорогой и рискованный вариант.

Новый стратегический разрыв можно заполнить несколькими путями:

- расширение рынка, например нахождение новых групп пользователей, выход на новые сегменты, географическое расширение;
- развитие товара;
- диверсификация и продажа новых товаров на новых рынках.

Уровень инвестиций, необходимых в этом случае, растет, и повышается степень риска. Маркетинговый аудит должен доказать, что метод, выбранный для заполнения разрыва, соответствует возможностям компании и основан на сильных сторонах компании.

Важно помнить, что нерешенные вопросы производительности труда или недоиспользование потенциала рынков, в которые уже вложены инвестиции, в случае развития стратегии по варианту стратегического разрыва увеличат недополученный результат и в новых условиях.

Сначала надо найти все соответствующие целям внутренние источники развития компании и использовать их. По модели гар-анализа должна быть проведена оценка всех вариантов, а только затем принято решение.

Методика И. Ансоффа определения и выбора вариантов развития продукт/рынок с помощью модели гар-анализа:

1. Создание системы координат модели гар: выбор ключевого показателя, по которому будет разработана система целей. Это может быть один из показателей — прибыль, валовой доход, иногда объем продаж (в денежном или натуральном выражении). Последний показатель не является результирующим, так как возможна более сложная связь между ним и получением прибыли в бизнесе.

2. Выбор временного промежутка разработки системы целей. Он обычно совпадает с горизонтом стратегического планирования.

3. Построение модели (рис. 3.13.).

Ключевой показатель

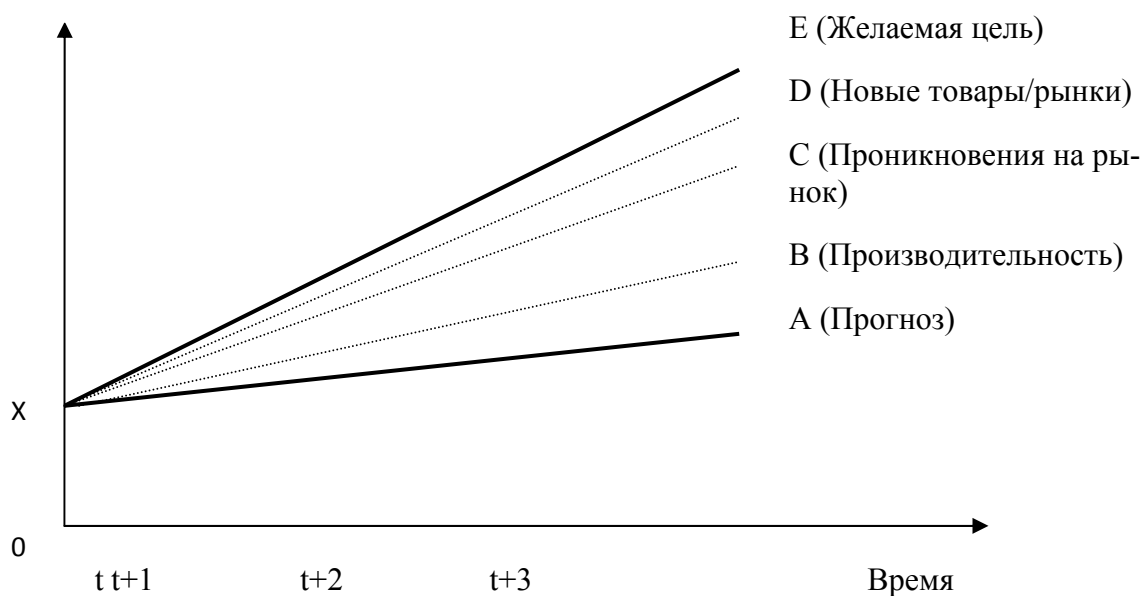


Рис. 3.14 Использование модели гар – анализа для матрицы И. Ансоффа

Точка Х — это фиксирование текущего значения ключевого показателя компании. Если компания уже работает на рынке, значение Х будет отлично от нуля. Может быть отрицательное значение, если компания фиксирует убытки. Точка А — прогнозное значение ключевого показателя на конец горизонта пла-

ирования. Обычно это экстраполяция тренда, рассчитанного в динамике за последние 3—5 лет. Точка А будет достигнута через заданное время, если в деятельности компании и внешней среде бизнеса не произойдут существенные изменения. Точка Е — это желаемое значение ключевого показателя компании через заданное время. Расхождение значений А и Е — это разрыв, который должен быть преодолен.

4. Определение внутренних факторов повышении производительности бизнеса и увеличения ключевого показателя. Пример факторов представлен в расчетной табл. 1.

Расчетная таблица 1

Фактор повышения производительности	Прирост продаж, руб.	Рост/снижение затрат, руб.	Прирост прибыли, руб.
1	2	3	4
Улучшение качества обслуживания клиентов			
Увеличение нормы обслуживания торгового персонала			
Увеличение цены			
Снижение уровня товарных запасов			
Снижение уровня скидок			
Установление нормы продажи для дистрибьюторов			
Снижение дебиторской задолженности			
Итого			

5. Нанесение на график точки В значения ключевого показателя, полученного как сумма значения точки А и итога расчетной табл. 1 — прирост за счет повышения производительности бизнеса.

6. Расчет возможного сокращения разрыва за счет более глубокого проникновения на рынок (расчетная табл. 2). На основании данных статистики продаж в разрезе товарных групп и регионов/рынков, а также прогнозов отделов продажи/или филиалов рассчитываются предполагаемые объемы продаж существующих товаров на существующих рынках. Полученные данные должны быть скорректированы с учетом проведенных анализов бизнес-портфеля и маркетинговых целей компании. Пересчет приростов продаж по каждой паре происходит по достигнутому уровню рентабельности.

Расчетная таблица 2

	Товар 1		Товар 2		Товар 3		Итого
	текущие продажи	прогноз	текущие продажи	прогноз	текущие продажи	прогноз	
Рынок 1							
Рынок 2							
Рынок 3							
Прирост продаж	-		-		-		
Итого – прирост прибыли	-	-	-	-	-	-	

7. Нанесение на график значения ключевого показателя точки С, полученной как сумма значения точки В и итога расчетной табл. 2 — прироста ключевого показателя за счет проникновения с существующими товарами на существующие рынки.

8. Расчет возможного сокращения разрыва за счет продажи новых товаров на существующих рынках и существующих товаров на новых рынках. Здесь произойдет заполнение уже части стратегического разрыва. Расчет основывается на ранее проведенных разными методами анализе и оценке среды бизнеса и потенциала бизнес-портфеля компании. Расчет оформляется в виде расчетной табл. 3.

9.

Расчетная таблица 3

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	И т.д.	Товар 10	Товар 11	Товар 12	И т.д.	Итого
Рынок 1									
Рынок 2									
Рынок 3									
И т. д.									
Рынок 10									
Рынок 11									
Рынок 12									
И т. д.									
Всего прирост продаж									
Итого прирост прибыли									

10. Нанесение точки D ключевого показателя, полученной как сумма точки С и итога прироста ключевого показателя из расчетной табл. 3.

11. Оставшийся разрыв может быть заполнен путем разработки программ диверсификации и прогнозирования прибыльности проекта.

Это полный набор вариантов развития, однако может быть ситуация, когда достаточно меньшего числа вариантов для преодоления разрыва.

3.9 Методика анализа конкурентных сил М.Портера

Конкурентные стратегии на корпоративном уровне преследуют цель обеспечить конкурентное преимущество предприятия на рынке относительно фирм-конкурентов.

Достижения конкурентного преимущества осуществляется предприятием на основе решения следующих задач:

1. Какими могут быть пути получения конкурентного преимущества?
2. Как определить маркетинговые возможности по достижению конкурентного преимущества?
3. Какие возможны стратегии по достижению конкурентного преимущества?
4. Как оценить ответные действия конкурентов?

Для решения этих задач и управления конкурентным положением предприятия используются следующие модели и матрицы:

- общая конкурентная матрица;
- модель конкурентных сил;
- матрица конкурентных преимуществ;
- модель реакции конкурентов.

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями (рис. 3.15).

		Конкурентное преимущество	
		Снижение издержек продукции	Дифференциация
Область конкуренции	Широкая	«Ценовое лидерство»	«Продуктовое лидерство»
	Узкая	«Лидерство в нише»	

Рис. 3.15. Общая конкурентная матрица М. Портера

Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации товаров (создается ценность для покупателей). Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую цену. Вместе с тем повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет предприятие, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации.

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке. Задача маркетинга в этом случае заключается в том, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, соответствующего данной ценности.

Вместе с тем имеются риски, связанные с дифференциацией. Это относится к тому, что:

- конкуренты могут существенно сократить издержки (по отношению к предприятию) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам;
- может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции;
- конкуренты начнут имитировать продукцию лидера.

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя). Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (т.е. это накопление опыта, «процесс обучения», приводящий к тому, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Лидерство в снижении издержек также таит в себе ряд рисков:

- появление новых технологических возможностей и снижение ценности ранее произведенных инвестиций в существующие технологии;
- неспособность уловить новые потребности, требующие улучшения ассортимента;
- инфляционные процессы, приводящие к необходимости роста цен.

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей (профессионалы, «новые русские» и т.п.).

Опасности этой стратегии связаны со следующими моментами:

- существенное усиление различий в издержках может значительно уменьшить преимущества обслуживания узкой целевой группы;
- возможно сокращение разрыва в дифференцированной продукции для узкой целевой группы и общим рынком;
- конкуренты могут найти незанятые ниши даже в узком целевом сегменте.

«Три основные стратегии представляют собой альтернативы надежных подходов к конкуренции. Фирма, не сумевшая направить свою стратегию по одному из трех путей, — это фирма, «застывшая на полпути». Она оказывается в чрезвычайно плохом стратегическом положении» (М. Портер).

Модель конкурентных сил

Возможности по достижению конкурентного преимущества определяются на основе анализа конкурентных сил. Предложенная М. Портером модель конкурентных сил (рис. 3.16) позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции.

При этом целью с позиции маркетинга является применение этих правил на пользу предприятия, т.е. действовать лучше, чем это делают конкуренты.

Конкуренция среди действующих компаний направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (например, в области изменения ассортимента, упа-

ковки, цены, рекламы, стимулирования и др.). Следует также предвидеть и возможные изменения в интенсивности конкуренции, связанные с новой ситуацией на рынке, активными действиями конкурентов (например, желание стать лидером).

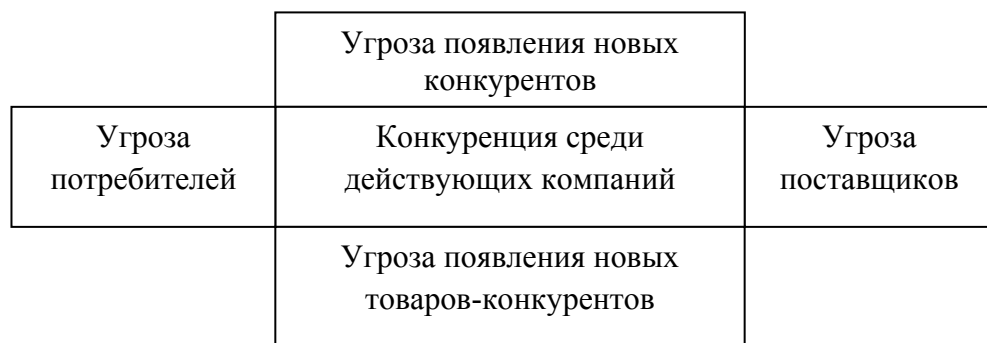


Рис. 3.16. Модель конкурентных сил

Степень взаимозависимости конкурентов в значительной степени зависит от конкретного типа рынка. Различают чистую конкуренцию, олигополию (гомогенную и гетерогенную), монополистическую конкуренцию и монополию.

Стратегические действия по предотвращению угрозы *появления новых конкурентов* предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому может служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.

Угрозе *появления товаров-конкурентов* (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т.п.

Угроза со стороны потребителей (клиентов, посредников) проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению их поведения, готовность к быстрому реагированию на новые нужды, умение активно формировать спрос.

Возможности поставщиков повлиять на уровень конкуренции могут выражаться, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

Матрица конкурентных преимуществ

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены на следующей матрице (рис. 3.17). Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий.

По классификации Ф. Котлера, лидер рынка занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Лидер часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые на него нападают, подражают или избегают. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

Преследователь *лидера рынка* — это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером, и согласны со своим положением на рынке.

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват» «Защита» «Блокировка»	«Перехват»
Преследователи лидеров рынка	«Атака в лоб» «Прорыв» «Окружение»	«Следование по курсу»
Предприятия, избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на выгодных участках» «Обход»	«Сохранение позиций»

Рис. 3.17 Матрица конкурентных преимуществ

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«*Захват рынка*» — расширение глобального спроса на продукцию предприятия за счет использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«*Защита рынка*» — воздействие на «своих» потребителей с целью удерживать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.

«*Блокировка рынка*» — не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

«*Перехват*» — реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«*Атака в лоб*» («*Фронтальная атака*») — использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«*Прорыв*» («*Фланговая атака*») — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«Окружение» — постепенное накопление преимуществ перед лидером путем знания его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Следование по курсу» — минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» — выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«Обход» — избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

«Сохранение позиций» — поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

Модель реакции конкурентов

Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить и предугадать, используя предложенную М. Портером модель реакции конкурентов (рис. 3.18).

Цели конкурента		Текущая стратегия
	Характер реакции конкурента	
Самооценка занимаемой позиции на рынке		Маркетинговые возможности

Рис. 3.18 Модель реакции конкурентов

Она основана на предвидении тех ответных стратегических решений, которые вытекают из глубинных движущих сил поведения конкурентов.

Характер реакции конкурентов является важнейшей и завершающей стадией определения конкурентных стратегий предприятия. Необходимо постоянно обдумывать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Характер реакции во многом зависит от *целей конкурента*, от того, насколько он удовлетворен занимаемым положением на рынке, финансовыми результатами. Это и определяет вероятность, время, природу и интенсивность ответных действий конкурента.

Важно знать, на какие конкретно действия пойдет конкурент. Решающее значение здесь имеет *самооценка конкурентом занимаемой позиции на рынке*. Так, если он считает себя лидером в системе распределения, то он будет активно реагировать на любые попытки обойти его в этой области.

Реакция конкурента в значительной мере связана с умением гибких и быстрых действий по изменению или уточнению своей *текущей стратегии*. Это касается не только общих стратегических устремлений, но и возможных изменений на уровне отдельных маркетинговых действий и их координации.

Наконец, значение имеет понимание конкурентом своих *маркетинговых возможностей*, сильных и слабых сторон. От этого во многом зависит действенность ответной реакции конкурента.

«Основываясь на знании будущих целей конкурентов, их самооценки, существующих возможностей и стратегий, можно сформулировать ответы на ключевые вопросы, которые позволят создать картину вероятной реакции конкурентов на различные ситуации» (М. Портер).

У конкурентов можно найти множество видимых и невидимых преимуществ. Изучение соперников по бизнесу позволяет обнаружить риски, которые следует учитывать. Понимая поведение конкурента, можно оценить свое место на рынке и лучше узнать своих покупателей. Общая цель изучения конкурентов состоит в достижении конкурентных преимуществ и получении большего дохода.

Вопросы и задания

1. Проведите выбор и оценку КФУ для основных рынков Вашей компании в сравнении со стратегическими конкурентами по представленной методике.
2. Дайте предположения (гипотезы) относительно возможных стратегических решений для вашей компании.
3. Выделите критерий, подходящий для структурирования бизнес-портфеля вашей компании.
4. Осуществите структурирование бизнес-портфеля по объему продаж каждой бизнес-единицы.
5. Проведите анализ бизнес – портфеля вашей компании с использованием модели БКГ. Используйте данные задания 3.
6. Прокомментируйте полученные результаты в рассмотренном примере по шаблону рис. 3.6.
7. Прокомментируйте полученные результаты в рассмотренном примере по шаблону на рис. 3.10.
8. Постройте модель гар для вашей компании.
9. Используйте модель И. Ансоффа для выбора стратегии развития единиц портфеля вашей компании.
10. Определите возможные направления корпоративного роста на примере выбранной компании (предприятия):
 - внутренний, интенсивный рост (матрица Ансоффа): проникновение, развитие рынка, развитие продукта;
 - внешний рост (производственная цепочка): интеграция, диверсификация.Предложите маркетинговые решения по выбранным направлениям роста.
11. Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. Ниже приводятся данные о продажах и конкурентах:

Стратегические зоны хозяйствования	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темпы роста спроса, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз её состояния.

2. Что можно рекомендовать по результатам анализа?

3. Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?

4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

12. До недавнего времени производственное объединение «Бытхим», производящее краски, ориентировалось только на профессиональный рынок, продавая краску в 5-литровых емкостях. Но теперь принимается стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, подавая краску в литровых емкостях и под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост.

1. Определите на матрице Ансоффа прежнюю и новую стратегии объединения.

2. Предложите стратегические решения функционального и инструментального характера относительно нового направления деятельности объединения «Бытхим».

13. Предприятие производит бытовые дозиметры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. руб. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 руб. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются две возможности выхода из создавшегося положения:

– существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 30%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж — 70%.

– товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться.

В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 150 тыс. руб. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж — 40%.

Обоснуйте выбор используя коэффициент «затраты/продажи» (доля затрат в продажах).

Тесты для самоконтроля

1. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе определения стадии жизненного цикла компании следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объёма продаж, конкуренция;
- б) уровень объёма продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объёма продаж, конкуренция, доходы, дивиденды, результаты обследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды.

2. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе установления позиции фирмы относительно макроэкономической инфраструктуры следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объёма продаж, конкуренция;
- б) уровень объёма продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объёма продаж, конкуренция, отходы, дивиденды, результаты обследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды.

3. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе прогнозирования перспектив развития компании следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объёма продаж, конкуренция;
- б) уровень объёма продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объёма продаж, конкуренция, доходы, дивиденды, результаты обследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды.

4. Выбор стратегии для различных фирм зависит от:

- а) потребителей;
- б) государства;
- в) конкурентного положения фирмы на рынке;
- г) финансового положения компании.

5. К этапам оценки конкурентного положения фирмы на рынке не относится:

- а) выбор целевого сегмента;
- б) выявление потенциальных конкурентов;
- в) анализ конкурентных возможностей рынка;
- г) разработка нового товара.

6. К рискам, связанным с управлением отдельной компанией не относится один из следующих рисков:

- а) предпринимательский;
- б) исполнительный;
- в) управленческий;
- г) финансовый.

7. К рискам в различных сферах управления маркетингом не относится:

- а) проектный;

- б) кредитный;
- в) инвестиционный;
- г) невыполнения договорных обязательств.

8. Кто осуществляет сбор информации для построения плана деятельности на рынке:

- а) правление;
- б) служба маркетинга;
- в) руководство;
- г) экономический отдел.

9. Проведение оценки затрат проводит:

- а) внешний консультант;
- б) руководство предприятия;
- в) служба маркетинга;
- г) правление.

10. Выработкой пакета мероприятий занимается:

- а) правление;
- б) служба маркетинга;
- в) совещание-семинар руководителей;
- г) финансовый отдел.

Практически каждое предприятие, действующее на рынке, понимает, что не может претендовать на полный его охват. Необходимо определить такие участки рынка, где желание наиболее полно удовлетворить потенциальных потребителей совпадало бы с возможностями предприятия.

Решению этих вопросов служат функциональные стратегии маркетинга. Они направлены на выбор предприятием целевых рынков (рыночных сегментов, ниш, индивидуальных потребителей) и разработку для них комплекса маркетинга, маркетинга партнерских отношений. *Выделение целевых рынков* — одна из ключевых задач маркетинга и основа принятия стратегических решений. Привлекательные участки рынка рассматриваются как точки приложения маркетинговых усилий. На них предприятие и сосредоточивает свою деятельность в области продукта, цены, распределения, продвижения и установления долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Конкретный вклад маркетинга в повышение *доходности и стоимости* компании заключается в умении выбрать *перспективные рынки* (сегменты, ниши, индивидуальные потребители) и создать на них *отличительные преимущества* по сравнению с конкурентами в части предложения целевой группе потребителей. Реализация этих стратегических решений связана с использованием ряда методических приемов в области:

- сегментации рынка;
- позиционирования;
- разработки комплекса маркетинга;
- развития партнерских отношений.

4.1 Сегментация рынка и выбор сегмента

Сегментация рынка представляет собой маркетинговую процедуру разбивки рынка на участки по различным признакам. Сегментация — это не самоцель, а результат реально складывающихся условий деятельности предприятия на рынке. Это результат «давления рынка».

Выделяются следующие основные направления сегментации:

- стратегическая;
- продуктовая;
- конкурентная.

Основой *стратегической* сегментации (или макросегментации) является выделение *стратегических зон хозяйствования* (СЗХ) на корпоративном уровне. Речь, по существу, идет об определении базовых рынков, на которых предприятие намерено действовать. Базовые рынки определяются родовой потребностью, а не потребностями в отдельных товарах. Руководство компаний получает ответ на вопрос, каким бизнесом следует заниматься, а каким — нет.

Основой *продуктовой* сегментации (или микросегментации) является выделение рыночных *сегментов* на основе главным образом потребительских и

продуктовых признаков. Потребительские признаки, по которым осуществляется сегментация, могут рассматриваться в качестве:

- общих признаков — социальных, экономических, демографических и географических;
- дополнительных признаков — психографических, поведенческих и ситуационных.

Основой конкурентной сегментации является нахождение незанятой конкурентами *ниши* с целью получения преимуществ, что позволяет предприятию занять определенное положение в том или ином рыночном сегменте.

В маркетинге ниши рассматриваются как:

- вертикальные (одно изделие разным группам потребителей — полиграфическая техника для разных отраслей, банкоматы для обслуживания различных клиентов);
- горизонтальные (разные изделия одной группе потребителей — разнообразное спортивное оборудование для аквалангистов, стоматологическая техника для дантистов).

В нишах другое мышление по сравнению с массовыми рынками. В каждом случае нужна своя новая оригинальная маркетинговая стратегия. Это «искусство малых форм». Поиск «плацдарма для наступления» (например, цветные принтеры и проекционное оборудование на российском рынке в 1999-2001 гг.).

Достоинствами нишевой стратегии являются: низкая конкуренция, высокая маржа, отсутствие крупных игроков, возможность согласования цен с конкурентами и др.; недостатки: трудности (невозможность) расширения целевой аудитории, высокая стоимость специалистов, небольшие объемы продаж, опасность размывания ниши и др.

Выгоды сегментации:

- 1) дает возможность предлагать каждой группе потребителей наиболее подходящие ей товары и услуги;
- 2) лучше понять собственные конкурентные позиции и восприятие рынком предлагаемой продукции;
- 3) позволяет разработать стратегию привлечения еще не охваченных потенциальных покупателей в выбранных сегментах;
- 4) находить новые ниши в крупных сегментах;
- 5) использовать специальные каналы, сокращающие затраты на распределение.

Процесс сегментирования рынка включает ряд последовательных этапов.

1. Установить критерии для отбора сегментов:

- схожесть потребностей внутри сегмента;
- возможность создания отличительных от конкурента преимуществ;
- размер сегмента;
- потенциал роста сегмента;
- доступность сегментов.

2. Разработать стратегии отбора сегментов:

- один товар для одного сегмента (концентрированная сегментация);

- один товар для нескольких сегментов (расширение сегментов);
- несколько товаров для одного сегмента (ассортиментная сегментация);
- несколько товаров для нескольких сегментов (дифференцированная сегментация).

3. Провести позиционирование на целевых сегментах.

Методы сегментации рынка

Практика маркетинговой деятельности свидетельствует о том, что более глубокая сегментация основывается не на одном каком-либо признаке (хотя, возможно, и очень существенном), а, как правило, на комбинации различных признаков. На этом построены все существующие в настоящее время процедуры и методы сегментации рынка.

Можно выделить следующие методы сегментации рынка:

- по выгодам;
- построения сетки сегментации;
- многомерной классификации;
- группировок;
- функциональных карт.

Метод сегментации по выгодам. Метод основан на построении модели поведения потребителей. Предусматривается последовательное прохождение трех этапов.

1. Определение выгод, которые интересуют потребителей, и оценка их важности.

2. Определение различий в образе жизни, которые предопределяют сегментацию по выгодам, и группировка потребителей по этим оценкам.

3. Определение того, содержат ли сегменты по выгодам различные представления о товаре и конкурирующих марках.

Модель поведения потребителей демонстрирует, как комбинация различий между потребителями и потребительскими ситуациями определяет их поведение. В центре стоят искомые потребителем выгоды от товара. Эти искомые выгоды определяют восприятие и оценку альтернатив. Восприятие, в свою очередь, определяет выбор товара и его употребление.

Глубокая сегментация начинается с выгод и действует по принципу прямой и обратной связи или начинается с поведения и действует по принципу обратной связи. Затем каждый сегмент описывается в категориях поведения, предпочтений, искомых выгод, потребительских ситуаций, потребительской демографии, географии и образа жизни.

Реализуя этот процесс, можно опираться на интуицию и использовать способность к оценкам или же применять сложный статистический анализ

Метод построения сетки сегментации. Метод построения сетки сегментации используется на уровне макросегментации для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии. На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие наибольший процент предпочтений.

Метод многомерной классификации. Сущность метода заключается в одновременной многомерной (автоматической) классификации признаков потребительского поведения. Такой подход базируется на следующих предположениях. В один тип объединяются люди, имеющие сходства между собой по ряду признаков (демографических, социально-экономических, психографических и т.п.). Степень сходства у людей, принадлежащих к одному типу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным типам. С помощью такого подхода решается задача типизации потребителей по наиболее важной компоненте.

Исследования поведенческой реакции отечественных потребителей на моду выявило три типа потребителей (включающих мужчин и женщин). «Избирательный тип» представляет лиц, тщательно отбирающих модные новинки и предъявляющих к ним высокие требования. «Независимый тип» характеризует лиц, сдержанно реагирующих на моду и придерживающихся выбранного стиля.

«Безразличный тип» считает, что мода не имеет никакого значения, а изделия должны быть недорогими и практичными.

(Источник: исследования РЭА им. Т.В.Плеханова. 2003)

Метод группировок. Метод группировок состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. При этом один из признаков выделяется в качестве системообразующего. Формируются подгруппы, в которых значимость этого признака значительно выше, чем во всей

совокупности потенциальных потребителей данного товара.

Метод функциональных карт. Метод функциональных карт предполагает проведение «двойной» сегментации: по продуктам и по потребителям. Такие карты могут быть:

- *однофакторными*, когда двойная сегментация рынка проводится по какому-либо одному фактору и для однородной группы изделий;
- *многофакторными* при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения товара на рынке.

В любом случае с помощью составления функциональных карт можно определить, на какой сегмент рынка (т.е. определенную по ряду признаков группу потребителей) рассчитано данное изделие и какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

Выбор сегмента

Основой выбора сегмента в качестве целевого рынка является его *привлекательность*, определяемая рядом требований. Среди них важнейшими представляются: достаточная емкость сегмента, перспектива дальнейшего развития спроса и наличие конкурентных преимуществ.

Сегмент должен содержать *различия* по отношению к другим сегментам и в то же время быть *однородным* по реакции на маркетинговые усилия предприятия.

Сегмент должен быть достаточно *емким и измеримым*, чтобы иметь реальное представление о необходимых затратах предприятия на его освоение и возможностях получения прибыли. Каждое предприятие решает для себя, какой по емкости сегмент является наиболее подходящим. Например, крупные нуждаются в более емких сегментах, чем средние и малые предприятия.

Доступность сегмента для предприятия означает возможность иметь каналы распределения, условия хранения и транспортировки, чтобы можно было обеспечить реализацию продукции, произведенной в соответствии с емкостью данного сегмента. Доступность сегмента означает также возможность продвижения товара с помощью охвата средствами рекламы и стимулирования потенциальных потребителей.

Важно установить, насколько ту или иную группу потребителей можно реально рассматривать как сегмент рынка, какова ее *устойчивость* по отношению к выделенным признакам. Можно ли ориентировать на него производственные мощности или, напротив, переключиться на другой сегмент рынка.

Прибыльность сегмента оценивается на основе расчетов нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, дивидендов на акцию, прироста общей массы прибыли предприятия и других показателей в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Требования к *совместимости* сегмента с рынком основных конкурентов дают возможность определить, как конкуренты будут относиться к продвижению товаров данного предприятия, насколько это затронет их интересы. Если внимание конкурентов ожидается повышенным, то следует продумать вопрос о дополнительных расходах по продвижению товаров или выходе на сегмент, где конкуренция слабее.

Эффективность работы на выбранном сегменте определяется тем, насколько производственный, финансовый, трудовой и другой потенциал предприятия готов к работе на выбранном рыночном сегменте, достаточно ли ресурсов, квалификации, опыта и т.п.

Возможность выстоять в конкурентной борьбе отвечает требованиям *защищенности* сегмента рынка для предприятия. Важно определить, кто может стать конкурентом на выбранном сегменте рынка в будущем, каковы его сильные и слабые стороны, имеет ли предприятие преимущества в конкурентной борьбе. Необходимо также решить, на каких направлениях следует сосредоточить усилия, развить свои сильные стороны и устранить недостатки и т.д.

Окончательное решение о выборе того или иного сегмента принимается на основе всесторонней оценки того, насколько такое решение соответствует перечисленным выше требованиям.

4.2 Позиционирование

Позиционирование рассматривается как процесс формирования восприятия образа товара (или предприятия) в сознании целевой группы потребителей относительно товаров (предприятий) конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить. Позиционирование предполагает выбор

критериев и показателей, построение карты восприятия и оценку занимаемой позиции.

Стратегия позиционирования — это способ создания на целевом рынке комплексного предложения лучше, чем конкуренты, для привлечения потенциальных потребителей. Могут быть различные варианты:

- укрепление существующих позиций. Занимаемая позиция приемлема. Ее следует укреплять;
- постепенное перепозиционирование. Постепенная адаптация к потребительским требованиям (стиральные порошки через модификацию рецептуры, укрепление имиджа и др.);
- радикальное перепозиционирование. Реконструирование ситуации: существенные изменения в функциональных и эмоциональных свойствах; захват новой ниши; апелляция к новым ценностям и др.;
- вытеснение конкурентов с занимаемой позиции. Позиция в сегменте наиболее благоприятная, но вторгаются конкуренты и стараются занять определенную нишу. Их следует вытеснять. Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работа с *сознанием* (т.е. восприятием, отношением) потенциальных потребителей и работа с *товаром* (его дифференциацией).

Первый — это способ проникновения в сознание потребителя, позволяющий оценить, как реально потребитель воспринимает товар. Второй — это действия, которые необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров-конкурентов, из числа которых потребители делают свой выбор.

Основой изучения и воздействия на сознание является получение суммарной оценки потребителем параметров продукции (эмоциональный аспект классической иерархической модели поведения).

Различают два методических подхода к получению таких оценок:

- 1) композиционный;
- 2) декомпозиционный.

Измерение отношения по композиционному подходу основано на оценке параметров изделия (марки) по их значимости для потребителя. Согласно этому подходу отношение к продукту есть сумма произведений мнений о показателях продукта на оценочное значение этих показателей. Выбор осуществляется по дизъюнктивной, конъюнктивной или лексикографической моделям. Измерение отношения по декомпозиционному подходу основано на формировании интегральной количественной оценки полезности из предложенных параметров продукта (марки). Используется метод сопряженного (совместного) анализа. Например, отношение к цене молока таких показателей, как марка, содержание жира и белка, вид упаковки и т.д.

Процедура позиционирования, связанная с оценкой восприятия товара потенциальными потребителями, включает несколько этапов:

- 1) выбор критериев позиционирования;
- 2) определение показателей по выбранным критериям;
- 3) построение карты восприятия;
- 4) перепозиционирование и дифференциация.

Выбор критериев позиционирования. Возможны различные критерии (меры, характеристики) позиционирования, выделяющие те или иные выгоды или преимущества для потребителей:

- потребительские признаки товара, соотношение «качество/цена» (например, новые профилактические свойства зубной пасты при доступной цене);
- расширение круга потенциальных покупателей данного товара (например, химические материалы не только для производственных, но и для потребительских нужд);
- повышение престижности и эмоциональной ценности товара (например, выпуск часов с приоритетной символикой для массового потребителя, одежда спортивного типа);
- учет слабых сторон конкурентов (например, предоставление дополнительных услуг в туристском продукте, которые еще не используются конкурентами).

Ф. Котлер выделяет семь отличительных критериев, используемых при позиционировании:

- 1) важность (значимость для потребителя);
- 2) неповторимость;
- 3) превосходство;
- 4) доступность (ощутимость);
- 5) преимущества первого хода (трудность быстрого копирования);
- 6) приемлемость (возможность оплатить);
- 7) рентабельность (экономическая выгода).

Позиционирование может проводиться на основе одной или нескольких характеристик (критериев):

- позиционирование на основе одной характеристики (лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, самая передовая технология и т.п.);
- позиционирование на основе двух характеристик (автомобили «Вольво» — самые надежные и долговечные);
- позиционирование на основе трех характеристик (зубная паста «Аквафреш» — защита от кариеса, свежее дыхание и белизна зубов).

Можно, например, выделить некоторые альтернативные базовые атрибуты для позиционирования:

- свойства товаров (размер ноутбука);
- выгоды от использования (портативность);
- возможности использования (в поездках, на отдыхе и т.д.);
- группы пользователей (специалисты, студенты).

Вместе с тем неправильное использование характеристик может вызвать недоверие со стороны потребителей. Следует избегать следующих ошибок:

- 1) недостаточное позиционирование (смутное или искаженное представление о преимуществах);
- 2) избыточное позиционирование (одна характеристика «забивает» другие);
- 3) неверное позиционирование (частое изменение характеристик);
- 4) сомнительное позиционирование (сомнение в достоверности характеристик).

Определение показателей по выбранным критериям. Выбранные критерии позиционирования могут быть более полно раскрыты через набор различных показателей. Такие показатели можно выявить в результате:

- рыночного тестирования;
- проведения фокус-группы;
- экспертным путем и др.

Например, критерий *эмоциональной ценности* модной одежды определяется показателями соответствия современному стилю, удобством в пользовании, доступностью новинки по цене, стабильностью моды и др. (модно — немодно, удобно — неудобно, доступно — недоступно, изменчивость — стабильность и т.д.).

Критерий *потребительских преимуществ* новой зубной пасты определяется выгодами ее свойств: предотвращает образование камня, приятный вкус, делает зубы белыми, придает свежее дыхание и др. (вкусно — невкусно, традиционно — нетрадиционно, мягкая — жесткая, красиво — некрасиво и т.д.). Построение карты восприятия:

Карта восприятия — это способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. Она характеризует предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

Перепозиционирование. Это действия, направленные на пересмотр существующей позиции товара в восприятии потребителей целевого рынка. Если предприятие считает, что позицию товара следует изменить по отношению к товарам-конкурентам, то для этого возможны следующие пути:

- улучшение потребительских характеристик существующих товаров (качество, цена и др.);
- внесение в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, повышение престижа, комфортность в использовании и др.);
- привлечение внимания к игнорируемым характеристикам (новой выгоде);
- изменение отношения к конкурирующим маркам (сравнительная реклама).

Важным инструментом перепозиционирования является политика дифференциации. Речь идет о существенной дифференциации самих товаров, каналов распределения, имиджа, способов стимулирования и т.д.

Дифференциация товара — это действия, направленные на придание товару отличительных признаков относительно товаров-конкурентов. В основе дифференциации лежит поиск уникальных отличий товара, обеспечивающих наилучший выбор для потребителя. Он может быть основан на расширении характеристик самого продукта, длительности и надежности эксплуатации, оформления и дизайна, сервисного обслуживания (включая консультации), ремонта и др.

Дифференциация в каналах распределения связана с улучшением работы торгового персонала, оформлением и доставкой товара, консультациями и обучением потребителей продукции, оказанием целого ряда других торговых услуг.

4.3 Разработка комплекса маркетинга

Комплекс маркетинга предполагает формирование маркетинговых усилий предприятия на целевом рынке. Они определяются стратегическими решениями по сохранению и поддержанию достигнутой позиции или ее изменению (перепозиционированию). При этом приоритеты использования отдельных маркетинговых средств (товар, цена, распределение, продвижение, партнерские отношения) зависят от тех или иных элементов восприятия товара потребителями целевого сегмента рынка. Стратегические решения по каждому из маркетинговых средств определяются с использованием инструментальных маркетинговых стратегий.

Идея «*маркетингового комплекса*» впервые возникла в Гарвардской школе бизнеса в 1950—1960-е годы как некий набор действий, с помощью которых возможно произвести максимально приятное впечатление на покупателей (Н. Борден). На протяжении длительного периода времени многие специалисты делали попытки сформировать набор различных маркетинговых инструментов, с помощью которых можно было бы:

- 1) активно воздействовать на спрос;
- 2) достигать поставленные стратегические и оперативные цели;
- 3) определять оптимальные затраты на маркетинговые мероприятия.

В конечном счете речь шла о некоторой формуле маркетинговых усилий, обеспечивающей прибыль компании. Вначале был предложен двухфакторный комплекс (А. Фрей):

- предложение (товар, упаковка, марка, цена, обслуживание);
- коммерческие инструменты сбыта (каналы, личные контакты, реклама, использование прессы).

Затем возникла трехфакторная комбинация (У. Лайзер, Ю. Келли):

- ассортимент товаров и услуг;
- структура системы распределения товаров;
- структура коммуникаций.

В начале 1960-х годов сложилась современная четырехфакторная комбинация инструментов комплекса маркетинга, известная как «*модель 4P*» (Дж. Маккарти): продукт (*Product*); цена (*Price*); место, распределение (*Place*); продвижение (*Promotion*).

Однако содержание каждого из указанных инструментов имеет существенное различие в восприятии производителя/продавца и покупателя/потребителя (табл. 4.1).

С точки зрения современного маркетинга *комплекс маркетинга* — это набор эффективных инструментов для создания отличительных преимуществ компании на целевых рынках относительно конкурентов. В этой связи решения на инструментальном (или операциональном) уровне постоянно усложняются, используются новые средства, меняются приоритеты.

Так, в решениях относительно *товара* усиливается значимость не только его функциональной дифференциации (разнообразие ассортимента, добавлен-

ное качество, надежность), но и особенно эмоциональной составляющей полезности (марка, имидж, престиж).

Таблица 4.1 Различия в восприятии инструментов маркетинга

Инструмент маркетингового комплекса	Производитель/продавец	Покупатель/потребитель
Товар (материальное благо или услуга)	Предмет или вид деятельности, предназначенный для продажи	Полезность, определяемая нуждой
Цена	Источник покрытия затрат и получения дохода	Воспринимаемая ценность, определяемая полезностью
Распределение	Система сбыта товаров с привлечением посредников (или без них)	Доступность, определяемая удобствами при покупке
Продвижение	Средство стимулирования для увеличения продаж	Информированность, определяемая требованиями бы осведомленным для формирования отношения

Однако с позиции маркетинга товар все больше становится не только предметом купли-продажи, а прежде всего средством решения проблем потребителя на основе персонифицированного подхода к его изготовлению и пониманию товара как своего рода услуги по удовлетворению конкретной потребности.

Ценовые решения во многом ориентируются на достижение более высокого уровня «воспринимаемой ценности товара», на разработку «ценовых линий» и «кастомизированного ценообразования», на использование так называемых «психологических методов установления цен» и др.

Решения в области *распределения* в значительной степени связаны с возможностями быстро развивающейся электронной коммерции. Это приводит к расширению интерактивных связей между производителями и потребителями, индивидуальному подходу к удовлетворению нужд на целевых рынках.

Информационные технологии оказывают сильное влияние на процесс передачи информации целевой группе потребителей, развитие *коммуникативной* политики компаний. Наряду с этим развивается концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, приводящая на практике к эффекту синергизма от сложен преимуществ различных инструментов маркетинговой коммуникации (рекламы, стимулирования, связей с общественностью).

Вопросы и задания

1. Санкт-Петербургское оптико-механическое объединение (ЛО-МО) - производитель фотоаппаратов хочет располагать сегментацией по выгодам для российского рынка. Предложите процедуру сегментации.

2. Предложите критерии для позиционирования следующих товаров и услуг:

- автомобиль «Дэу Нексия»;
- телеканал НТВ;
- торговая сеть «Седьмой континент».

3. В реализации продукции некоторой отрасли промышленности задействованы 3200 магазинов. Из них 254 магазина принимают участие в исследованиях по «панели Нильсена». Получены следующие данные:

- запас некоторого товара на складах этих 254 магазинов составлял на 1 сентября 6788 единиц, а на 1 ноября — 6432 единицы;
- в сентябре эти магазины закупили 22 577, а в октябре — 20 900 единиц товара.

Рассчитайте суммарную продажу этого товара за период сентябрь - октябрь во всех магазинах, реализующих продукцию отрасли, используя индекс Нильсена.

4. Рынок, на котором действует компания, производящая электронные счетчики для банкоматов, является достаточно стабильным. Он подразделяется на рынок замещения (обновление один раз в два года) и первоначальный рынок (представлен новыми банкоматами). В течение ряда последних лет рынок замещения измерялся объемом 2000 счетчиков в год. Средняя продолжительность службы банкомата — 10 лет.

Оцените общий рынок электронных счетчиков для банкоматов за год.

5. Производитель решает проникнуть на новый целевой сегмент рынка со своим продуктом. Постоянные затраты на производство этого продукта при объеме до 9000 единиц составляют 250 тыс. руб. в год. Если объем будет выше, то они составят 320 тыс. руб. в год.

Переменные затраты составляют 60 руб. за единицу. Предварительные расчеты продаж при разных ценах показывают:

Цена за единицу (руб.)	Предполагаемые продажи (ед.)
160	3500
120	6200
115	9000
95	15 000

Какая цена будет установлена производителем, если он хочет получить максимальную общую прибыль?

Ситуационные и практические задачи

Оценка степени привлекательности рынка

Практический опыт московской компании — производителя окон в рамках разработки стратегии расширения бизнеса.

Стратегия: выход на новые региональные рынки с новыми товарами (светопрозрачные конструкции из алюминия и древесины).

Методика:

1. Выбор регионов по критерию численности населения от 500 тыс. человек и более. Выбран 31 регион.

2. Определение критериев привлекательности рынков. На основе экспертного опроса и последующего корреляционного анализа отобраны следующие критерии социального, экономического и производственного характера:

- объемы строительства жилых домов;
- численность населения;
- денежные доходы населения;
- стоимость минимального набора продуктов питания.

3. Сбор данных, характеризующих выбранные критерии. Использовались данные Госкомстата и профильных изданий («Строительная газета», «Витрина», «Окна и двери», «Свегопрозрачные Конструкции» и др.).

4. Количественная оценка критериев. Определение промежуточных базовых коэффициентов, характеризующих, во сколько раз значение показателя в регионе превышает минимальное значение данного показателя.

K1 - площадь остекления зданий (СНиП: соотношение световых проемов к площади пола не более 1:5,5 и не менее 1:8, т.е. в среднем 14,8%). Например, Москва — 60,20; Краснодарский край — 23,19; Новгородская обл. — 1,00).

K2 - текущая средняя зарплата в регионе. Например, Тюменская обл. — 5,87; Москва -2,89; Алтайский край -1,03.

K3 - текущая стоимость минимального набора продуктов питания. Например, Москва - 1,50; Санкт-Петербург - 1,28; Ульяновская обл. - 1,00.

K4 - прирост денежных доходов в текущем периоде по сравнению с предыдущим периодом. Например, Новосибирская обл. -1,40; Приморский край - 1,22; Ярославская обл. — 1,07.

K5 - объем строительства жилых домов в предыдущем периоде. Например, Москва – 25,54; Татарстан - 11,48; Хабаровский край - 1,14.

K6 - объем строительства жилых домов в текущем периоде. Например, Москва - 30,27; Татарстан —12,51; Хабаровский край -1,00.

K7 - прирост объемов строительства в текущем периоде по сравнению с предыдущим периодом. Например, Пермская обл. - 2,94; Саратовская обл. - 2,10; Иркутская обл. -1,54.

K8 - численность населения в текущем периоде. Например, Москва - 16,67; Санкт-Петербург - 8,26; Липецкая обл. - 1,03.

5. Ранжирование (на основе интегрального показателя **Ki**, как суммы всех базовых коэффициентов). Например, для Москвы $i=140,23$; для Татарстана - 41,86; Челябинской обл. - 23,10; Алтайский край - 16,46; Омская обл. - 12,61; Рязанская обл. -11,26; Тульская обл. - 9,91.

6. Определение 10 наиболее инвестиционно привлекательных регионов по наивысшим значениям интегрального показателя **Ki**:

Москва	140,2	Ростовская обл.	35,84
Краснодарский край	51,18	Тюменская обл.	34,64
Санкт-Петербург	45,36	Самарская обл.	26,13
Башкортостан	44,29	Свердловская обл.	23,96
Татарстан	41,86	Челябинская обл.	23,10

7. Дальнейшая работа по окончательному выбору — проведение структурного анализа каждого из привлекательных регионов по критериям:

8. Степень концентрации производства (коэффициент и индекс концентрации);

- присутствие стратегических конкурентов;
- рекламная активность поставщиков различных марок;
- отношение властей (протекционистская политика местной власти, наличие административного ресурса у компании в отдельных регионах и др.).

9. Принятая акционерами компании стратегия связанной диверсификации:

- инвестирование в развитие бизнеса в 10 наиболее привлекательных регионах;
- расширение производства светопрозрачных конструкций из дерева как наиболее перспективных и активно развивающихся (параллельный проект).

Кейс № 1. Компания «Гирлянда»

Компания «Гирлянда» производит и продает на одном из региональных российских рынков елочные украшения. Общая емкость рынка составляет 6000 млн. руб. Примерно 80% рынка занимают местные производители, остальные 20% — предприятия. Из других областей. За исключением двух крупных поставщиков, обладающих соответственно долей рынка в 25 и 40%, остальные 10 предприятий являются небольшими. Компания «Гирлянда» занимает где-то среднее положение среди всех конкурирующих на этом рынке предприятий. Она реализует свою продукцию преимущественно через универмаги, хотя в регионе активно развивается продажа елочных украшений через магазины подарков. Доля этого сегмента составляет уже 10%, но там присутствуют крупные поставщики.

Компания «Гирлянда» исследует привлекательность магазинов подарков в качестве нового сегмента рынка, на котором будут работать ее торговые представители. Производственные возможности компании позволяют наладить выпуск высококачественных подарочных комплектов елочных украшений и реализовывать их по ценам верхней части прейскуранта под названием «Волшебная сказка».

Были получены следующие исходные данные:

- розничная цена — 700 руб.;
- торговая надбавка от розничной цены — 25%;
- общие затраты на представителей — 12 млн руб. в год;
- себестоимость производства — 350 руб.;
- общее количество магазинов подарков — 1200;
- затраты на логистику (физическое перемещение товаров) составляют 20% от розничной цены комплекта.

Задание к кейсу:

1. Оцените привлекательность данного сегмента рынка и целесообразность выхода на него (безубыточность, доля рынка).

В 2003 году сегмент плоскопанельных телевизоров занимает небольшую долю (около 1 % в натуральном выражении) в общей структуре рынка телевизоров, однако является самым перспективным и показывает самые высокие темпы роста – порядка 200 % в год. Основные тенденции этого рынка – расширение модельных рядов производителей, рост предложения телевизоров с большими экранами, снижение цены за дюйм диагонали экрана, улучшение основных характеристик экранов. Мировые тенденции свидетельствуют о том, что именно плоскопанельные телевизоры придут на смену кинескопам. Таким образом, этот сегмент является стратегическим в борьбе за предпочтения потребителей.

Samsung вышел на российский рынок плоскопанельных телевизоров в 2002 году, позже таких конкурентов, как Panasonic, Pioneer, LG, Sharp, Philips. В 2003 году жизненно важной задачей для Samsung стало обеспечение высоких темпов роста для укрепления своих позиций в новом для себя сегменте. Для достижения поставленной задачи было необходимо поднять эмоциональную привлекательность марки в этой категории. Все необходимые условия для этого были обеспечены: новейшие модели – самые большие в мире плазменный (диагональ 63) и жидкокристаллический (диагональ 40) телевизоры, расширенный до 12 телевизоров модельный ряд, гармоничный современный дизайн, использование самых передовых технологий и собственного опыта мирового лидера в производстве ЖК-мониторов и полупроводников. Именно поэтому было выбрано позиционирование Samsung как марки высокотехнологичных, стильных плоскопанельных телевизоров, подчеркивающих индивидуальность владельца.

В соответствии с задачами проекта были определены две целевые группы. Целевая группа первого уровня – потребители непосредственно плазменных и ЖК телевизоров. В сочетании рациональных и эмоциональных факторов, влияющих на покупку, определяющими являются эмоциональные (эксклюзивность продукта, уважаемый брэнд, стильный дизайн), призванные подчеркнуть статус и индивидуальность владельца. В целевую группу первого уровня вошли мужчины старше 25 лет, работающие в городах-миллионниках, являющиеся руководителями или ведущими специалистами, со среднемесячным душевым доходом более \$ 1500. Целевая группа второго уровня – потребители массовых кинескопных телевизоров (более 95 % рынка в натуральном выражении), для которых определяющим является оптимальный баланс рациональных и эмоциональных факторов, влияющих на покупку. Однако в этих условиях, когда сочетание цены и характеристик выходит на первый план, эмоциональное восприятие бренда сохраняет большое значение, часто даже определяющее в условиях конкуренции сходных по цене и характеристикам телевизоров. Поэтому увеличение эмоциональной привлекательности бренда, под которым предлагаются самые передовые телевизоры, выполненные по самым передовым технологиям, призвано сохранить и укрепить лидирующие позиции Samsung на рынке телевизоров. В целевую группу второго уровня вошли мужчины в возрасте от 20 до 40 лет, со среднемесячным душевым доходом менее \$ 1500.

Самые большие в мире плазменные (диагональ 63) и жидкокристаллические (диагональ 40) телевизоры были успешно представлены на российском рынке.

В 2009г. по данным мониторинга продаж агентства GFK, Samsung сохранил долю рынка № 1 (19 % в натуральном выражении) на российском рынке телевизоров в целом, а также в наиболее массовом сегменте кинескопных телевизоров. Доли рынка кинескопных телевизоров, по данным агентства GFK, в восьми крупнейших городах России представлены ниже:

SAMSUNG	18,6
LG	14,1
THOMSON	10,0
RUBIN	8,9
JVC	6,5
PHILIPS	6,4
PANASONIC	4,3
SONY	4,0
TOSHIBA	4,0
HORIZONT	2,8
SHARP	2,7
ROLSSEN	2,7
SOKOL	2,2
SANYO	2,1
OTHERS	10,6

Задание к кейсу:

1. Проведите полный анализ исходя из предложенной ситуации, и грамотно сформулируйте ту или иную маркетинговую стратегию.

Тест для самоконтроля

1. Управление маркетингом на функциональном уровне не включает:

- а) разработку комплекса маркетинга
- б) сегментацию рынка
- в) позиционирование и репозиционирование
- г) выработку пакета мероприятий

2. Сегментирование – это:

а) действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей

б) разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга

в) методы и приемы развенчания конкурентов

г) создание нового имиджа компании (образа товара), либо его корректировка с учетом иных покупательских предпочтений

3. Позиционирование - это:

а) действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей

- б) методы и приемы развенчания конкурентов
 - в) разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга
 - г) создание нового имиджа компании (образа товара), либо его корректировка с учетом иных покупательских предпочтений
4. Репозиционирование – это:
- а) методы и приемы развенчания конкурентов
 - б) действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей
 - в) создание нового имиджа компании (образа товара), либо его корректировка с учетом иных покупательских предпочтений
 - г) разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга
5. Депозиционирование – это:
- а) действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей
 - б) разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга
 - в) создание нового имиджа компании (образа товара), либо его корректировка с учетом иных покупательских предпочтений
 - г) методы и приемы развенчания конкурентов
6. На оперативном уровне маркетинг:
- а) выбор оптимальных способов производства и сбыта
 - б) ставит производство в функциональную зависимость от объемов и структуры спроса
 - в) система изучения рынка и воздействия на него
 - г) все выше перечисленные варианты верны
7. Процесс управления торговой деятельностью подразделяется на ряд управленческих решений, к которым относятся:
- а) дизайн, определение целевого рынка, продвижение товаров
 - б) определение целевого рынка, разработка кадровой политики, сбытовая политика
 - в) продвижение товаров
 - г) логистика, сбытовая политика, PR
8. Принципы, на основе которых реализуется функциональный маркетинг, объединяются концепцией:
- а) совершенствования сбыта
 - б) комплексного маркетинга (5 «Р»)
 - в) совершенствования производства
 - г) социально-этичного маркетинга
9. Комплексный маркетинг – это:
- а) маркетинговое исследование

- б) объединение маркетинговых усилий производителя и дистрибьютора
- в) изменение старых и создание новых потребностей
- г) комбинация инструментов маркетинга и их концентрация на том направлении, на котором фирма располагает преимуществом

10. К стратегиям позиционирования относятся:

- а) упрочнение текущего положения, нахождение свободной позиции, сегментирование
- б) упрочнение текущего положения, нахождение свободной позиции, репозиционирование
- в) упрочнение текущего положения, нахождение свободной позиции, депозиционирование
- г) упрочнение текущего положения, нахождение свободной позиции, позиционирование.

5 УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ИНСТРУМЕНТАЛЬНОМ УРОВНЕ

Управление маркетингом на инструментальном уровне подразумевает управление товаром, ценой, каналами распределения и коммуникационными маркетинговыми средствами.

Задачей управления маркетингом на инструментальном уровне является использование комплекса инструментов маркетинга так, чтобы достичь максимального эффекта. Для выбора соответствующих инструментов, которые наилучшим образом будут воздействовать на потребителей, необходимо выяснить их вкусы, мотивацию покупки, преимущества и выгоды, которые клиенты ожидают использования товара.

Это осуществляется в 4 этапа:

- исследование мотиваций;
- определение характерных черт товара;
- определение его преимуществ;
- определение непосредственно выгоды.

В таблице представлены основные моменты предпочтения товара потребителем.

Таблица 5.1 Мотивы, преимущества и выгоды приобретения товара

Мотивы приобретения	Характерные признаки товара (услуги)	Преимущества	Выгоды	Доказательства
Стоимость, безопасность, простота	Какие характерные признаки товара наилучшим образом отображают эти мотивы? Как они работают?	Какие преимущества обеспечиваются благодаря этим признакам (что они дают покупателю)	Как можно реально выгоду представить максимально привлекательной для покупателя, чтобы он получил, то что хочет?	Какие необходимы данные для того, чтобы убедиться, что выгода может быть получена?

5.1 Управление товаром. Оценочные модели товарного ассортимента

Необходимо учитывать тот факт, что предлагаемый товар для каждого отдельного потребителя имеет различную ценность.

Ценность, которую представляет каждый товар для потребителя, зависит от степени готовности потребителя к покупке.

Ценность товара	Какими свойствами должен обладать товар
Выгода	Основная услуга или преимущество, ради которого товар приобретается
Ожидаемый товар	Набор свойств, которые потребитель ожидает получить при покупке
Дополнительный товар	Набор свойств, превышающие ожидание при покупке
Потенциальный товар	Поиск новых способов удовлетворения нужд потребителя

Цель управления товаром – достичь такого уровня, когда товар не просто удовлетворяет потребность, но и вызывает чувство удовольствия у потребителя при общении с данной фирмой по вопросам покупки.

Оценочные модели товарного ассортимента

В маркетинговом исследовании ассортимента часто используются оценочные модели: ABC-анализ и XYZ-анализ. Цель данных моделей — выявить направление ассортиментной политики с учетом объемов продажи и уровня рыночного спроса.

Модель ABC-анализа опирается на принцип Парето, сформулированный итальянским экономистом Вильфредо Парето:

- 20% набора ассортимента обеспечивают около 80% эффективного сбыта;
- 20% ошибок в ассортименте обуславливают 80% потерь эффективного сбыта
- 20% клиентов приносят 80% оборота или прибыли.

При анализе товарной политики предприятия в продукции фирмы выделяются блоки *A, B, C*, соответствующие определенным: ассортиментным позициям, которые позволяют довести долю покрытия фиксированных затрат и доходов производителя соответственно до 80, 90 и 100%. После выявления подобных ассортиментных блоков производитель сокращает блок *C*, чтобы уменьшить малопроизводительные затраты и диверсифицировать блок *A*, уменьшая тем самым опасность оказаться в зависимости от результатов продвижения одного-двух товаров. Для проведения ABC-анализа заполним табл. 5.2.

Таблица 5.2 ABC-анализ продукции

№ п/п	Названия продуктов	Доля каждого в общем числе, %	Доля нарастающим итогом, %	Объем продаж	Доля от общего объема продаж, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа продуктов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Продукт 1	10	10	400000	40	40	А
2	Продукт 2	10	20	350000	35	75	
3	Продукт 3	10	30	70000	7	82	
4	Продукт 4	10	40	70000	7	89	В
5	Продукт 5	10	50	60000	6	95	
6	Продукт 6	10	60	15000	1,5	96,5	
7	Продукт 7	10	70	12000	1,2	97,7	С
8	Продукт 8	10	80	9000	0,9	98,6	
9	Продукт 9	10	90	8000	0,8	99,4	
10	Продукт 10	10	100	6000	0,8	100	
Итого		100		1000000			

В графе 2 записываются названия продуктов в порядке убывания объемов продаж, приходящихся на каждый из них (см. графу 5).

В графе 3 записывается доля каждого продукта, вычисляемая в процентах от общего количества (100%). Так, если фирма продает 10 продуктов, то

доля каждого из них в общем количестве составит 10%, если 20 продуктов, то 5% и т.д.

В графе 6 вычисляется доля (в процентах), которую составляет объем продаж каждого продукта в общем объеме продаж фирмы. Так, объем продаж продукта 1 в общем объеме продаж фирмы составляет $(400\ 000 : 1\ 000\ 000) \times 100 = 40\%$. Объем продаж продукта 10 составляет: $(6000 : 1\ 000\ 000) \times 100 = 0,6\%$.

В графах 4 и 7 вычисляются доли в процентах нарастающим итогом на основе данных граф 3 и 6 соответственно. С помощью двух горизонтальных линий, одна из которых проводится после цифры 20, а другая — после цифры 50 в графе 4, общее число продуктов фирмы делится на три группы, обозначаемые соответственно буквами *A*, *B*, *C*.

В соответствии с принятым принципом деления в группу *A* попадают 20% продуктов, которые обеспечивают наибольшие объемы продаж, в сумме составляющие около 80% оборота фирмы. Именно на этой группе реализуется правило Парето (соотношение 20: 80).

В группы *B* и *C* входят продукты, которые совместно обеспечивают около 20% общего оборота.

В табл. 5.3 в группу *A* входят продукты, обеспечивающие 75% общего объема продаж, в группу *B* — 20%, в группу *C* — 5%.

Таким образом, в группу *A* входят самые главные продукты, требующие повышенного внимания, так как от них зависит жизнь и развитие компаний.

Нужно посмотреть, какие продукты входят в группу *B*, составляющую 30% в ассортименте фирмы; достаточно ли уделяется внимания их развитию; есть ли среди них наиболее перспективные с точки зрения повышения объема продаж и перевода их в группу *A* и т.д.

Необходимо рассмотреть продукты, входящие в группу *C*, составляющую 50% в ассортименте фирмы. Среди них могут быть устаревшие или не соответствующие спросу продукты, которые необходимо снять с производства, совершенно новые продукты, которые необходимо развивать, а также перспективные, находящиеся на этапе роста продукты, которым не уделяется должного внимания.

В группу *C* могут также попасть так называемые товары для ассортимента, которые не приносят прибыли, но должны быть в ассортименте.

Из АВС-анализа за продолжительный период времени можно узнать эволюцию объема продаж каждого из продуктов, выпускаемых фирмой, и на основе этого принимать эффективные решения по товарному ассортименту.

В процессе анализа строится кривая концентрации Лоренца. По оси абсцисс располагаются ассортиментные группы, расположенные в порядке убывания их доли в общем объеме продаж, а по оси ординат — размер товарооборота. Ассортиментные группы подразделяются на три блока по выбранным критериям (продажа, прибыль, издержки). Блоки *A*, *B*, *C* соответствуют большому вкладу в общий сбыт (ассортиментные группы 1—4), среднему (5—7) и небольшому вкладу (8—20). Выявив подобные ассортиментные блоки, фирма должна проводить политику сокращения или исключения блока *C*, чтобы

уменьшить малопроизводительные затраты и диверсифицировать блок *A*, уменьшая риск, оказавшись в зависимости от результатов продвижения небольшого числа товаров (рис. 5.1).

На примере использования ABC-анализа для оценки важности ассортиментных групп можно выделить следующее:

а) упорядочение ассортиментных групп по их значимости и важности (в последовательности убывания значимости);

б) оценка атрибутов до ABC-принципу:

- первые 15% относятся к группе *A* (очень важные, обязательно должны быть в наличии, имеют большое значение для эффективности сбыта);

- следующие 20% относятся к группе *B* (важные, значительные, желательно включать в сбытовую сферу);

- остальные 65% относятся к группе *C*; (менее важные, незначительные, необязательные);

в) проверка распределения времени на реализацию ассортиментных групп в соответствии с важностью решения задачи:

- 65% времени для реализации группы *A* ассортимента;

- 20% времени для группы *B*;

- 15% времени для группы *C*.

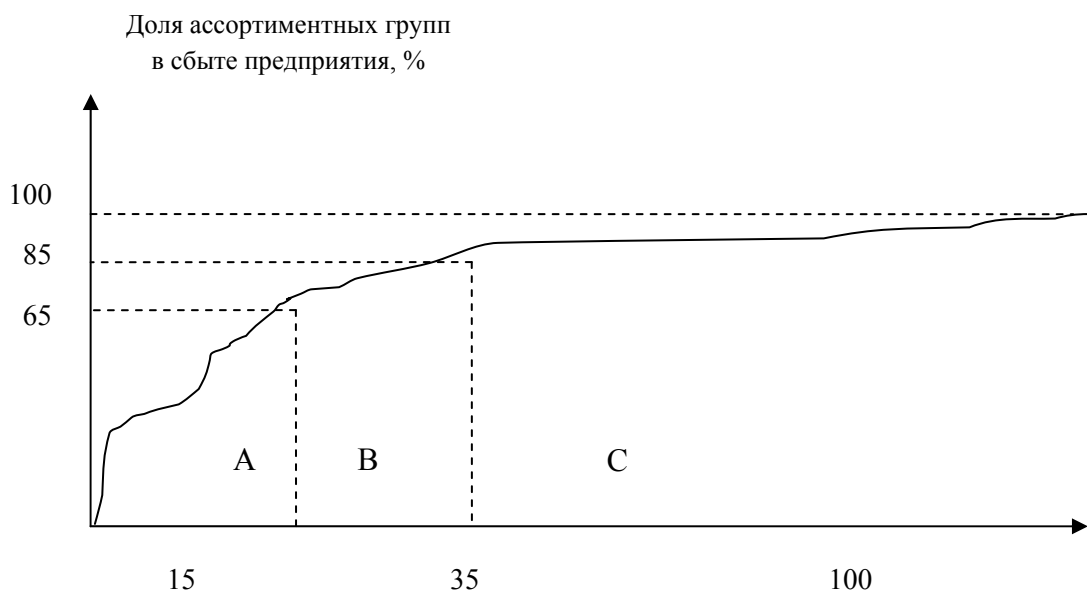


Рис. 5.1 ABC-анализ ассортиментных групп товара

е) проведение корректирующих мероприятий с целью последовательной ориентации на атрибуты.

Недостатком ABC-анализа является поиск объективной оценки критериев оценки ассортимента исследуемого товара, критериев, которые имеют решающее значение для достижения результата. Данная проблема решается относительно просто для количественно измеримых ассортиментных групп. Для качественных ассортиментных групп необходимо использовать другие методы, например экспертный метод, метод ранжирования, метод бальной оценки и др.

Одним из путей оптимизации категорийного подхода является проведение ABC-анализа внутри категории. Можно привести пример проблемно-ориентированного ABC-анализа категории лечебной косметики в рамках проекта «Лаборатории красоты» ЗАО «Лореаль». Взяв за минимальный исследуемый период три месяца, можно распределить бренды лечебной косметики по группам *A, B* и *C* на основе их вклада в общий товарооборот всей категории за данный квартал (табл. 5.3).

Таблица 5.3 ABC- анализ брендов лечебной косметики в «Лабораториях красоты» Москвы и Московской области (IV квартал 2007 г.)

Марка	Оборот, октябрь, руб.	Оборот, ноябрь, руб.	Оборот, декабрь, руб.	Общий товарооборот за IV квартал, руб.	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	Группа
Итого				6 658 718	100		
Виши	489 625	559 500	671 065	1 720 190	25,83	25,83	A
Лиерак	292 657	285 363	293 887	871 907	13,09	38,93	A
Ля рош позе	213 149	307 162	334 738	855 049	12,84	51,77	A
Урьяж	186 585	194 901	223 675	605 161	9,09	60,86	B
Авен	109 680	78 990	148 976	337 647	5,07	65,93	B
Галеник	70 368	73 991	115 639	259 997	3,90	69,83	B
Рок	88 ,123	73 633	94 045	255 801	3,84	73,67	B
Иннеов	59 121	71 856	98 390	229 367	3,44	77,12	B
Клоран	65 005	59 368	60 545	184 918	2,78	79,90	B
Фитоольба	51 986	47 561	61 459	161 006	2,42	82,31	C
Кодаоли	37 854	34 595	78 549	150 998	2,27	84,58	C
Биодерма	39 856	34 785	54 789	129 430	1,94	86,53	C
Дарфэн	30125	37459	45698	113 282	1,70	88,23	C
Биорга	30 459	27 859	44 653	102971	1,55	89,77	C
А-дерма	30 458	26 985	42 197	99 640	1,50	91,27	C
Нюкс	21 485	24 598	38 965	85 048	1,28	92,55	C
Нормалис	19 654	24 589	30 175	74 418	1,12	93,66	C
Монтей	17 859	20 148	29 854	67 861	1,02	94,68	C
Дюкрэ	17 598	19 569	28 563	65 730	0,99	95,67	C
Имедин	22 478	22 329	15 219	60 025	0,90	96,57	C
Эксфолиак	14 596	14 589	25 896	55 081	0,83	97,40	C
Мерк	14 256	17 458	20 147	51 861	0,78	98,18	C
Ботэосеан	-14 569	12 748	18 569	45 886	0,69	98,87	C
5 миров	10 256	14 258	16 547	41 061	0,62	99,48	C
Ингрид Миллет	8256	10 254	15 874	34 384	0,52	100,00	C

Из таблицы видно, что в последнем квартале 2007 г. три марки из 26 (12%) обеспечивали больше 50% товарооборота всей категории, а 16 марок (64%) принесли только 20% выручки. Явная «раздутость» группы C требует глубокого анализа необходимости присутствия всех попавших в нее брендов в общем ассортименте категории. Однако было бы ошибочно сразу убрать из ассортимента все марки с низкими показателями доли в товарообороте. Специфика отрасли, частое обновление ассортимента, регулярное появление новинок,

Влияние рекламных акций на уровень продаж не позволяют ABC-анализу быть полностью объективным, к тому же некоторые марки могут выполнять определенные функции внутри категорий (как целые категории внутри общего ассортимента), быть удобными или уникальными, приносить имиджевую ценность торговой точке. Даже проведя ABC-анализ по дополнительному показателю — доле прибыли, которую каждая марка обеспечивает внутри всей категории, сложно получим четкое решение по оптимизации ассортимента. Очень важно при анализе ассортимента иметь представление о колебаниях спроса на отдельные товарные позиции различных категорий. Для этой цели применяют модель XYZ-анализа.

В этой модели за единицу анализа также взяты отдельные марки внутри категории. XYZ-анализ позволяет анализировать и прогнозировать стабильность продаж, а также колебания уровня потребительского спроса на товары отдельных брендов. Чем стабильнее спрос на определенную марку, тем легче ее управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение продуктов. Таким образом, можно получить дополнительный аналитический материал для принятия решения о пребывании этой марки в категории.

При данном виде анализа выделяются также три группы товаров (в примере — товарных марок) на основе коэффициента вариации, т.е. отклонения от среднего значения продаж. Для товаров группы X коэффициент вариации не должен превышать 10%, что означает, что товары характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж; категория Y определяется коэффициентом вариации от 10—25%, т.е. товары данной категории имеют средние показатели колебания спроса; товары, относящиеся к группе Z имеют нерегулярное потребление, поэтому коэффициент вариации превышает 25%. Прогноз на такие группы товаров не точен, так как это либо новые товары, недавно поступившие в продажу, либо уникальные, особенные товары, подверженные сезонному спросу.

Рассмотрим уровень стабильности спроса на бренды лечебной косметики, представленные в этой категории в проектах «Лабораторий красоты». Рассчитаем коэффициент вариации (K_B) по формуле (5.1):

$$K_B = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100\% \quad (5.1)$$

где x_i — товарооборот по одной марке за один месяц; x — средний товарооборот по этой марке; n — количество месяцев.

За расчетный период возьмем также последний квартал 2007 г. (табл. 5.4).

Таблица 5.4 XYZ-анализ брендов лечебной косметики «Лабораторий красоты» Москвы и Московской области (IV квартал 2007 г.)

Наименование	Оборот, октябрь, руб.	Оборот, ноябрь, руб.	Оборот, декабрь, руб.	Общий товарооборот за IV квартал, руб.	Среднее значение, руб.	Коэффициент вариации, %	Группа
Итого				6790940	2263647		
Виши	574563	559500	671065	1805128	601709	8,21	X
Лиерак	292657	285363	293887	871907	290636	1,29	X
Ля рош позе	284563	307162	334738	926463	308821	6,64	X
Урьяж	186585	194901	223675	605161	201720	7,88	X
Галеник	109680	78990	148976	337647	112549	25,45	Y
Клоран	70368	73991	115639	259997	86666	23,7	X
Авен	80123	70459	94045	244627	81542	11,87	Y
Рок	59121	71856	98390	229367	76456	21,4	Y
Иннеов	65005	59368	60545	184918	61639	3,94	X
Фитосольба	51986	47561	61459	161006	53669	10,8	Y
Кодали	37854	38965	61223	138042	46014	23,39	Y
Биодерма	39856	34785	54789	129430	43143	19,68	Y
Дарфэн	30125	37459	45698	113282	37761	16,85	Y
Биорга	30459	27859	44653	102971	34324	21,5	Y
А-дерма	30458	26985	42197	99640	33213	19,6	Y
Нюкс	21485	24598	38965	85048	28349	26,86	Z
Нормалис	19654	24589	30175	74418	24806	17,33	Y
Монтей	17859	20148	29854	67861	22620	22,99	Y
Дюкрэ	17598	19569	28563	65730	21910	21,78	Y
Имедин	22478	22329	15219	60025	20008	16,93	Y
Эксфолиак	14596	14589	25219	55081	18360	29,02	Z
Мерк	14256	17458	20147	51861	17287	1393	Y
Ботэосеан	14569	12748	18569	45886	15295	15,9	Y
5 миров	10256	14258	16547	41061	13687	18,99	Y
Ингрид Миллет	8256	10254	15874	34384	11461	28,14	Z

Как видно, шесть марок — «Виши», «Лиерак», «Урьяж», «Ля Рош Позе», «Галеник», «Клоран» — пользуются постоянным спросом, а основная масса брендов имеют средние показатели колебания спроса, что может обуславливаться различными факторами (перебои в поставках, проведение акций по стимулированию спроса, сезонные колебания и др.). Пристального внимания требуют марки, попавшие в группу Z, где колебания спроса сильно превышают средние показатели. Результаты XYZ-анализа также не являются единственно достоверными и достаточными для принятия решения о выводе и сохранении в ассортиментной матрице тех или иных товаров, так как на уровень колебания продаж влияет огромное количество факторов. Однако бренды, относящиеся к категории особенно если их вклад в общий товарооборот категории невелик, требуют серьезного анализа. Для более наглядной картины по товарообороту каждой марки и соответствующего ей уровня колебания спроса можно совместить результаты ABC- и XYZ-анализов. В результате подобного совмещения

выделяются девять групп объектов анализа по двум критериям: степень влияния на товарооборот (*ABC-анализ*) и стабильность/прогнозируемость этого результата (*XYZ-анализ*). Полученные результаты по анализу марок лечебной косметики, представленных в совместном проекте ЗАО «Лореаль» и ЗАО «Аптеки 36,6», приведены в табл. 5.5.

Таблица 5.5 Совмещенный ABC- и XYZ-анализ брендов лечебной косметики в Лабораториях красоты Москвы и Московской области (IV квартал 2007 г.)

Наименование	Общий товарооборот за IV квартал, руб.	Доля в обороте, %	Группа	Коэффициент вариации, %	Группа	Совмещение
1	2	3	4	5	6	7
Итого	6 658 718	100				
Виши	1 720 190	25,83	A	8,21	X	AX
Лиерак	871 907	13,09	A	1,29	X	AX
Ля рош позе	855 049	12,84	A	6,64	X	AX
Урьяж	605 161	9,09	B	7,88	X	BX
Галеник	259 997	3,90	B	23,70	X	BX
Клоран	184 918	2,78	B	3,94	X	BX
Авен	337 647	5,07	B	25,45	Y	BY
Рок	255 801	3,84	B	11,87	Y	BY
Иннеов	229 367	3,44	B	21,40	Y	BY
Фитосольба	161 006	2,42	C	10,80	Y	CY
Кодали	150 998	2,27	C	23,39	Y	CY
Биодерма	129430	1,94	C	19,68	Y	CY
Дарфэн	113282	1,7	C	16,85	Y	CY
Биорга	102971	1,55	C	21,5	Y	CY
А-дерма	99640	1,5	C	19,6	Y	CY
Нормалис	74418	1,12	C	17,33	Y	CY
Монтей	67861	1,02	C	22,99	Y	CY
Дюкре	65730	0,99	C	21,78	Y	CY
Имедин	60025	0,9	C	16,93	Y	CY
Мерк	51861	0,78	C	13,93	Y	CY
Ботэосеан	45886	0,69	C	15,9	Y	CY
5 миров	41061	0,62	C	18,99	Y	CY
Нюкс	85048	1,28	C	26,86	Z	CZ
Эксфолиак	55081	0,83	C	29,02	Z	CZ
Ингрид Миллет	34384	0,52	C	28,14	Z	CZ

Из табл. 5.5, видно, что получилось 5 групп из 9 возможных, остальные 4 группы марок в ассортименте «Лабораторий красоты» отсутствуют. Далее строят матрицу совмещенного анализа, чтобы наглядно отразить полученные группы ассортимента, их величину по отношению ко всему ассортименту категории, а также для того, чтобы стали видны тенденции ассортимента «Лабораторий красоты» (рис. 5.2).

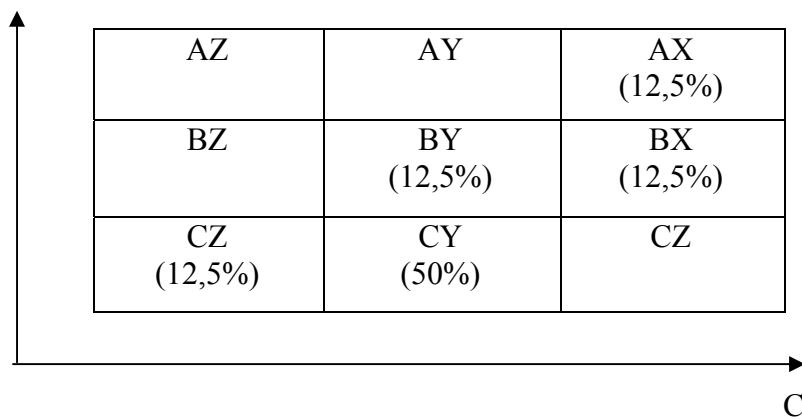


Рис. 5.2 Матрица совмещенного анализа

Используя данную матрицу, можно сделать вывод, что в целом ассортимент «Лабораторий красоты» имеет равномерное распределение брендов по уровню стабильности спроса и объему товарооборота с тенденцией к объединению одинаковых уровней по этим двум показателям (марки, приносящие большую выручку, имеют большую степень стабильности спроса, средние по вкладу в товарооборот марки характеризуются средним показателем стабильности продаж, а бренды, сильно колеблющиеся по своему показателю спроса, приносят также нестабильный и малый товарооборот). Отсутствие брендов в группе CX означает, что в ассортименте «Лабораторий красоты» нет таких марок, которые приносили бы пусть небольшой, но стабильный доход. Заполнить эту нишу можно не только путем расширения ассортимента категории и добавления новых марок. Одним из путей может стать снижение наценки на некоторые бренды из группы нестабильно продающихся (например, СУ и CZ), способствующие повышению стабильности их продаж. Пробел в группе AZ свидетельствует о том, что в ассортименте нет явно выраженных сезонных брендов, которые продавались бы нерегулярно, но зато приносили бы большую прибыль. В этом случае можно рассмотреть увеличение числа сезонных промоакций, которые стимулировали бы перевод в эту группу брендов из других категорий. Однако, несмотря на довольно равномерное распределение брендов по анализируемым показателям, основную массу составляют марки с малым вкладом в общий результат и средним уровнем колебания спроса (группа CY составляет 50% всей категории). Целесообразно перевести часть ассортимента из группы СУ в группу BY, т.е. стимулировать оборот по маркам, попавшим в группу CY, чтобы средняя во всех отношениях категория BY составляла основную часть всего ассортимента, была бы его своеобразным остовом. В случае если при всех принятых мерах группа марок CZ останется неизменной (никакие бренды не перейдут в соседние категории), необходимо рассмотреть вопрос о выведении из ассортимента этих брендов.

5.2 Управление ценой

Установление уровня цены зависит от целей и задач компании.

Цели и задачи компании	Установление уровня цен
Выживание	повышение цен
Максимизация прибыли	использование альтернативных цен
Расширение доли рынка	установление самых низких цен
Частичное покрытие расходов	установление социальных цен

Установление цены зависит от максимального и минимального ее уровня:

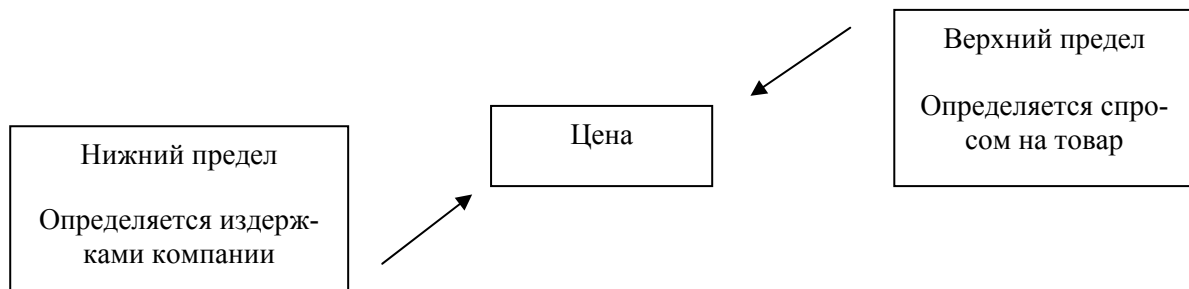


Рис. 5.3 Установление цены

Следовательно, необходимо установить такую цену, которая покрывала бы все издержки компании. Рассмотрим факторы, влияющие на ценообразование:

Факторы
Мнение покупателей о свойствах товара
Цены конкурентов
Издержки

Выбирая метод ценообразования, необходимо учитывать, что слишком низкий уровень цены не позволит покрыть издержки, а слишком высокий – ограничит спрос на данный товар.

Метод ценообразования	Особенности использования метода
Издержки + надбавка	Определение величины надбавки
Целевая норма прибыли	Метод предполагает расчет безубыточного объема производства. Недостаток метода: не учитывает эластичность спроса и цены конкурентов
На основе ценности товара	Назначение низкой цены на товар высокого качества
В соответствии с текущим уровнем цен	Применяется в случае затруднений в расчетах издержек, либо непредсказуемой реакции конкурентов
Назначение цен на закрытых торгах	Участие компании в торгах

5.3 Управление сбытом

Методика оценки конкурентоспособности магазина (сервиса).

Конфуций сказал: «Открыть магазин легко, а вот не дать ему закрыться — уже искусство». Магазин, как и товар, можно рассматривать как совокупность некоторых характеристик, имеющих различную степень важности с точки зрения потребителя. Эти характеристики могут помочь торговцу определить концепцию магазина при его создании или определить конкурентоспособность уже существующего магазина. К таким характеристикам относятся: ассортимент товаров, рассматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (количества моделей одного товарного ряда);

комплекс услуг, в том числе: помощь при выборе товара, помощь при примерке, объяснение принципов работы технических товаров, финансовые услуги (открытие кредита), разного рода дополнительные услуги (обмен валюты, обеспечение парковки автомобиля и др.);

уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность и т. д.);

место расположения магазина, его доступность, от которых зависит время похода за покупками;

время работы магазина и время пребывания в нем, зависящее от легкости обнаружения нужных товаров, длины очереди в кассы;

уровень обслуживания (квалификация персонала);

атмосфера магазина, которая зависит от того, как оформлен интерьер, от уровня гигиены, расстановки товаров, освещения, музыкального фона и т. д.

Перечисленные характеристики служат потребителям в качестве критериев при сравнении торговых точек. Задача торговца — творчески и новаторски выбрать концепцию магазина, т.е. набор его атрибутов, отвечающих ожиданиям целевого сегмента покупателей и выделяющих магазин в ряду других торговых точек, обеспечивая его конкурентоспособность.

Методика оценки конкурентоспособности магазина включает следующие три этапа:

1) опрос покупателей на выходе из магазина для получения анкет его оценки;

2) определение степени удовлетворения покупателей на основе обработки анкет оценки магазина;

3) выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Этап 1. Опрос покупателей на выходе из магазина. Проводится с помощью вопросов по анкете, показанной на рис. 5.4.

В зависимости от величины магазина число розданных анкет может быть от 100 до 300.

Результаты опроса можно считать хорошими, если число ответивших по анкете будет не меньше 65% от общего числа опрошенных.

Этап 2. Выявление наиболее важных критериев и определение степени удовлетворения покупателей. Результаты обработки полученных анкет сводятся в табл. 5.6.

Таблица 5.6 Результаты обработки анкет

№	Название критерия	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворения по пятибалльной шкале
1	2	3	4
1	Ассортимент	220	4,7
2	Уровень цен	215	2,1
3	Уровень гигиены	179	3,8
4	Квалификация персонала	155	4,0
5	Длина очередей	137	4,9
Общее число розданных анкет.....			100
Общее число заполненных анкет.....			76

Анкета оценки магазина

№ п/п	Название критерия	Важность критерия для покупателя		Оценка степени удовлетворенности покупателя		
		Не очень важен	Очень важен			
1	Ассортимент	123		Узкий	12345	Широкий
2	Время работы	123		Неудобное	12345	Удобное
3	Уровень цен	123		Неудовлетворительный	12345	Удовлетворительный
4	Длина очередей	123		Длинные	12345	Короткие
5	Уровень гигиены	123		Низкие	12345	Высокий
6	Комплекс услуг	123		Недостаточный	12345	Достаточный
7	Квалификация персонала	123		Низкая	12345	Высокая

Пожалуйста, оцените важность для Вас каждого критерия, указанного в графе 2. Для этого нужно обвести соответствующую цифру в графе 3: 1 — не очень важен; 2 — важен; 3 — очень важен.

Оцените степень Вашего удовлетворения магазином по соответствующему критерию. Для этого обведите цифру от 1 до 5. Цифра 1 соответствует абсолютной неудовлетворенности покупателя по данному критерию, цифра 5 — полной удовлетворенности. Другие цифры обводятся в соответствии с уровнем частичной удовлетворенности.

Если в графе 2 отсутствует критерий, важный для Вас, то допишите его и соответственно заполните для него графы 3 и 5.

Дайте, пожалуйста, сведения о Вас, которые помогут нам лучше Вас обслуживать. По желанию, но не обязательно, можете указать свою фамилию, имя, отчество и адрес.

Пол ____, возраст ____, социальное положение _____, семейное положение, число детей в семье _____, район проживания.
 Ф.И.О. _____
 Адрес _____

Рис. 5.4 Анкета оценки магазина

Для построения табл. 5.6 необходимо в графе 2 написать 5-6 критериев, наиболее важных для покупателей, в порядке убывания оценок важности каждого критерия, полученных путем суммирования содержания графы 3 для каждого критерия по всем заполненным анкетам (рис. 5.4). Эта суммарная оценка важности критерия проставляется в графе 3 табл. 5.6.

В графе 4 проставляется средняя арифметическая оценка степени удовлетворения покупателей по каждому критерию по пятибалльной шкале.

В табл. 5.6 показан пример определения степени удовлетворения магазином потребителей по пяти наиболее важным критериям, полученным после обработки анкет оценки магазина.

Этап 3. Выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Анализ таблицы 5.6 позволяет получить ответ на следующие вопросы

1. Что наиболее важно для покупателей?

Из таблицы видим, что самым главным для покупателей рассматриваемого магазина является ассортимент, вторым по важности — уровень цен в магазине, третьим — уровень гигиены и т. д.

2. По каким критериям покупатель удовлетворен работой магазина?

Как видим, больше всего покупатель удовлетворен ассортиментом и длиной очередей. В достаточной степени он удовлетворен квалификацией персонала и уровнем гигиены. По каким критериям покупатель не удовлетворен?

3. Покупатель не удовлетворен весьма важным для него критерием «Уровень цен» (оценка 2,1).

4. Что нужно улучшить для повышения конкурентоспособности магазина?

Как видим из данных табл. 5.6, для повышения конкурентоспособности магазина необходимо в первую очередь существенно изменить уровень цен. Кроме того, следовало бы повысить уровень гигиены — этот критерий важен для покупателей, но не дотягивает до оценки «хорошо».

Данная методика достаточно проста и помогает понять, что надо сделать для повышения конкурентоспособности магазина.

По этой методике был исследован один из магазинов российской фирмы «Бизнес-Оптима» производящей и реализующей обувь. Было роздано 230 анкет, получено заполненных — 214. Такой высокий процент заполненных анкет (93%) связан с тем, что специально выделенный для проведения исследования работник магазина помогал посетителям заполнять анкеты, давая им необходимые пояснения. Результаты обработки заполненных анкет показаны в табл. 5.7.

Как видим из табл. 5.7, для посетителей обувного магазина важны шесть критериев — требований к магазину, причем уровень обслуживания по важности не уступает уровню цен. (Фирма «Бизнес-Оптима» работает на сегмент покупателей, требующих высокое качество по средним ценам.)

Таблица 5.7 показывает, что покупатели не удовлетворены наиболее важным для них критерием «Уровень обслуживания» (оценка 2,4).

На грани удовлетворения находится другой не уступающий до важности критерий «Уровень цен» (оценка 3,1).

Таблица 5.7 Результаты обработки опросных анкет посетителей обувного магазина фирмы «Бизнес-Оптима»

№	Название критерия для покупателя	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворения по пятибалльной шкале
1	2	3	4
1	Уровень обслуживания	642	2,4
2	Уровень цен	641	3,1
3	Ассортимент	638	4,3
4	Уровень гигиены	552	4,8
5	Удобство размещения товара	480	4,7
6	Квалификация персонала	330	3,0
Общее число розданных анкет.....			230
Общее число розданных анкет.....			214

На грани удовлетворения находится также критерий «Квалификация персонала» (оценка 3,0). Этот критерий хоть и поставлен покупателями по важности на последнее место, но от него зависит критерий «Уровень обслуживания», стоящий на первом месте. Критерии покупателей по ассортименту, уровню гигиены и удобству размещения товара в магазине вполне удовлетворены (оценки 4,3; 4,8; 4,7 соответственно).

Полученные результаты показывают, что резерв повышения конкурентоспособности данного магазина — в повышении квалификации персонала, существенном повышении уровня обслуживания и в увеличении конкурентоспособности цен.

Заметим, что проведенный опрос в рассматриваемом магазине показал, что нельзя просто раздать опросные анкеты — процент заполненных анкет будет весьма мал. Нужно заполнить анкету совместно с посетителем, освобождая его от чтения пояснений в анкете, терпеливо разъясняя ему, что он должен сделать, как говорят, «постоять у него над душой», заинтересовать его.

Практически без изменений данная методика может быть использована для оценки и повышения конкурентоспособности не только магазинов, но и предприятий сервиса.

Определение числа торговых представителей

Определение числа торговых представителей производится с помощью достаточно простых вычислений. Но сначала нужно ответить на следующие вопросы:

- сколько их?
- как часто необходимы контакты?
- каково время одного контакта?

Так, для определения необходимого числа торговых представителей, работающих с розничными торговыми точками г. Москвы, допустим, что они должны посещать 800 торговых точек с частотой один раз в два месяца, тогда расчет можно представить в виде табл. 5.8.

Таблица 5.8 Расчет числа торговых представителей в г. Москве

Число посещаемых магазинов	Необходимое число посещений в месяц	Возможное число посещений в месяц на одного торгового представителя	Необходимое число торговых представителей
800	400	20	20

Для определения числа торговых представителей, необходимого для работы с предприятиями, нужно исходить из того, что в службе сбыта компании, как правило, есть две группы торговых представителей:

внутренние торговые представители, осуществляющие свою деятельность по телефону или принимающие клиентов в офисе;

полевые торговые представители, которые сами выезжают к клиентам.

Число внутренних торговых представителей ($N_{вн}$) можно определить по формуле (5.2):

$$N_{вн} = \frac{12K}{11n}, \quad \dots\dots (5.2)$$

где K — среднее число контактов с клиентами внутри фирмы в день;

12 — число месяцев в году;

n — число контактов, которые может осуществить один торговый представитель в день на конкретной фирме;

11 — число рабочих месяцев одного торгового представителя.

Число полевых торговых представителей ($N_{пол}$), работающих с постоянными клиентами, можно определить по формуле (5.3):

$$N_{пол} = (\sum K_i * V_i * t_i) / T, \quad (5.3)$$

где $i=1, 2, 3, \dots, n$ — группы клиентов, с которыми работает фирма (выделяются по приоритетности клиентов для фирмы);

K_i — число клиентов, входящих в группу i ;

V_i — число встреч с i -м клиентом в году;

t_i — время одной встречи;

T — годовой фонд рабочего времени, отводимый одному торговому представителю для работы с клиентами.

Величина T определяется из следующих соображений. Один торговый представитель работает в году примерно 2000 часов, которые получаются умножением числа рабочих дней в году (250) на число рабочих часов в день (8). Далее нужно разделить 2000 часов на две части. Например, руководство фирмы считает, что на работу с постоянными клиентами один торговый представитель должен тратить 1500 часов, а оставшиеся 500 часов — на планирование работы, привлечение новых клиентов, посещение семинаров по обучению, выполнение поручений руководителя, болезнь и т. д. В этом случае $T=1500$ часов.

Рассмотрим пример. Пусть у фирмы есть: 10 клиентов, с которыми нужно встречаться не реже двух раз в месяц, и время одной встречи примерно 4 часа; 8 клиентов, с которыми нужно встречаться не реже одного раза в месяц, и

время одной встречи примерно 3 часа; 300 клиентов, с которыми нужно встретиться примерно один раз в два месяца, и время встречи примерно 2 часа. Затраты времени на поездку к клиенту и обратно включены во время, требующееся на проведение встречи. Т примем равным 1500 часов, тогда

$$N_{пол} = \frac{10*2*11*4 + 8*11*3 + 300*6*2}{1500} = 3, \quad (5.4)$$

где 11 — число рабочих месяцев торгового представителя.

Конечно, абсолютно точно рассчитать число торговых представителей по формулам (5.2) и (5.3) нельзя, так как все постоянно изменяется, но, тем не менее, эти формулы дают вполне приемлемые результаты. С целью экономии часов увеличивают число внутренних торговых представителей, так как телепродавец может сделать в день 20-30 контактов, в то время как полевой торговый представитель — только 3-4. Особенно эффективна совместная работа внутренних и полевых торговых представителей. Сначала с перспективными клиентами работают внутренние торговые представители, а затем передают их полевым.

Мотивация торговых представителей

Мотивация — это побудительная сила, вызывающая нужные действия. По отношению к торговым представителям мотивацию можно определить как совокупность мероприятий, вызывающих у них желание эффективно, с энтузиазмом выполнять их должностные обязанности.

Заметим, что самая эффективная, с точки зрения продавца, работа не всегда эффективна для компании. Торговый представитель заинтересован в том, чтобы заработать как можно больше при наименьших усилиях, а компания — в том, чтобы он продавал наиболее прибыльную и поэтому, может быть, наиболее трудную для продажи продукцию. Кроме того, необходимо, чтобы он предоставлял покупателю необходимые услуги, советы, рекомендации, был в курсе проблем покупателя и т.д., т.е. работал на имидж фирмы, эффективно удовлетворяя потребности клиента. Поэтому, если заработная плата торгового представителя будет зависеть только от суммы выручки за проданные товары, он, соответственно, весьма неохотно будет заниматься всем остальным. Это очень важно учитывать при определении оплаты труда торгового представителя.

Как правило, заработная плата сотрудников отдела сбыта состоит из двух составляющих: фиксированный минимум, не зависящий от объема продаж, плюс комиссионное вознаграждение. Фиксированный минимум может быть абсолютно гарантированным (особенно в отраслях со значительными сезонными колебаниями сбыта) или может быть авансом того комиссионного вознаграждения, которое позднее рассчитывается при оценке труда сотрудника.

Комиссионное вознаграждение само по себе дает большой стимул, так как размер заработной платы сотрудника зависит исключительно от него самого. Эта система оценки труда достаточно проста, дает свободу сотрудникам, снижает необходимость контроля и создает хороший психологический климат в коллективе.

Формы комиссионного вознаграждения могут быть различны.

Линейное комиссионное вознаграждение определяется в процентах от оборота. Оно легко рассчитывается, позволяет использовать дополнительные поощрения для увеличения оборота, но имеет некоторые недостатки. Так, при высоком объеме продаж торговые представители могут заработать больше управляющего (директора), поэтому возможно возникновение напряжения в производственных отношениях. При очень большом заработке снижается заинтересованность в том, чтобы предпринимать дополнительные усилия для увеличения оборота, и, наконец, может возникнуть обострение производственных отношений при уменьшении процентной ставки.

Дегрессивное комиссионное вознаграждение. Торговый представитель получает определенный процент от оборота, который уменьшается с увеличением последнего. При правильном расчете изменения процента этот вид вознаграждения удовлетворяет интересы и компании, и торгового представителя, при неправильном — возникает препятствие в стимулировании продаж. Дегрессивное комиссионное вознаграждение широко применяется на Западе.

Прогрессивное комиссионное вознаграждение применяется для увеличения выручки от товаров, продающихся с трудом, поэтому с ростом объема продаж увеличивается процентная ставка. Этот вид вознаграждения дает большой стимул увеличения объема продаж, но дорого обходится фирме, так как с увеличением оборота прогрессивно увеличиваются расходы на торговых представителей. Кроме того, они часто переоценивают свои силы или стараются навязать товар потребителю.

Временные специальные виды комиссионного вознаграждения используются, когда компания намеревается форсировать сбыт определенных товаров. В этом случае предоставляют продавцам на ограниченный срок более высокое комиссионное вознаграждение по конкретному товару. Эту форму применяют также для стимулирования сбыта прибыльных товаров, которые сложно продавать. Недостаток — продавцы начинают пренебрегать остальным ассортиментом товаров и стремятся к продлению льготных условий вознаграждения любыми способами.

Комиссионное вознаграждение на базе прибыли хорошо зарекомендовало себя на многих зарубежных фирмах, так как имеет большое воспитательное значение — торговые представители стремятся не только увеличить оборот, но и продавать именно те товары, которые приносят компании наиболее высокую прибыль. Недостаток этого вида вознаграждения — некоторая сложность расчетов и иногда сомнение в их правильности.

Дополнительные льготы. Применяются следующие виды дополнительных льгот: оплата отпусков, авиабилеты первого класса, предоставление в пользование автомобилей вместе с бензином, подарки автомобилей и т. д.

Премии за привлечение новых клиентов и др.

Во многих компаниях оптимальным считается такая комбинация оплаты труда: фиксированный минимум + комиссионное вознаграждение, которое может быть в наборе (например, линейное + временное специальное) + дополнительная льгота + премии за привлечение новых клиентов. В итоге оплата труда торговых представителей может быть очень высокой.

Рассмотрим пример того, как можно рассчитать фиксированный минимум и процент комиссионного вознаграждения.

Предположим, торговый представитель продает холодильники, производимые компанией. Можно установить минимальную цену производителя, по которой холодильник легко продается с завода (конечно, это цена должна быть выше затрат на производство холодильника). В этом случае в качестве суммы, с которой могут быть начислены комиссионные, можно принять разницу в цене, которую сможет получить торговый представитель при продаже холодильника. Например, при минимальной отпускной цене производителя, равной 200 долл., торговый представитель продал холодильник за 300 долл., тогда комиссионные он получит со 100 долл.

Этот метод хорош тем, что он заставляет торгового представителя искать оптимальный баланс между увеличением цены и увеличением объема продаж.

Как определить уровень оплаты труда? Для этого нужно прежде всего выяснить, сколько платят другие компании. Если сравнить не с чем, то нужно прикинуть, сколько товара в среднем может продать в один месяц один торговый представитель.

Например, он может продать 50 холодильников. Тогда процент комиссионного вознаграждения нужно рассчитать так, чтобы суммарная месячная заработная плата торгового представителя (фиксированная ставка + комиссионное вознаграждение) его удовлетворяла при тех усилиях, которые нужно затратить. Допустим, руководство компании на основании проведенных исследований решило, что для торгового представителя, который продает в среднем 50 холодильников в месяц, адекватным можно считать средний заработок в 600 долл. Пусть фиксированная часть этого заработка составляет 100 долл., а комиссионное вознаграждение 500 долл., тогда расчет процента комиссионных легко представить в виде табл. 5.9.

Таблица 5.9 Расчет процента комиссионных для торговых представителей

Средний заработок одного торгового представителя, который готово заплатить руководство фирмы	600 долл.
Фиксированная ставка	100 долл.
Комиссионное вознаграждение	$600 - 100 = 500$ долл.
Среднее число холодильников, продаваемых в месяц одним торговым представителем	50 шт.
Заводская отпускная цена	200 долл.
Средняя цена продажи	300 долл.
Средний размер суммы, с которой начинаются комиссионные (на 1 холодильник)	$300 - 200 = 100$ долл.
Общая среднемесячная сумма, с которой начисляются комиссионные	$100 \cdot 50 = 5000$ долл.
Комиссионный %, обеспечивающий планируемый средний заработок торгового представителя	$5000 : 500 = 10\%$

Оценка работы торговых представителей

Для того чтобы деятельность по сбыту была эффективной, необходимо периодически оценивать работу каждого торгового представителя. Помимо анализа объективных количественных показателей их деятельности фирма «McKinsey» предлагает метод оценки, основанный на определении желания и умения работать, как показано на рис. 5.5.

Критерии оценки желания работать:

- готовность ездить на далекие расстояния;
- число посещений покупателей;
- желание выполнять задания, не приносящие прибыли;
- исследование рынка;
- административная работа;
- честность и аккуратность;
- бережное отношение к имуществу;
- стремление снизить издержки.

Критерии оценки умения работать:

- среднемесячные объемы продаж;
- процент продаж в каждую презентацию;
- умение представлять продукцию;
- умение делать анализ рынка, сбыта, своевременно составлять отчеты.

Желание	Обучать	Поощрять, предоставлять больше полномочий
	Уволить	Стимулировать
	–	Умение

Рис. 5.5 Метод оценки работы торговых представителей (желание/умение), предложенный фирмой «McKinsey»

Горизонтальную ось используем для оценки умения эффективно работать. Критерии оценки умения помогают объективно определить, достаточно ли навыки торгового представителя для эффективной работы. По вертикали располагаем оценку желания работать у торгового представителя, т. е. оценку его мотивированности.

В зависимости от того, в каком месте на рассматриваемом поле окажется каждый торговый представитель, можно решить, что с ним делать. Если у кого-то желание работать большое, но недостаточно определенных навыков, скажем, не умеет человек торговаться, можно его этому научить, послав на соответствующие занятия или тренинги.

С другой стороны, если у человека есть необходимые навыки, но работает он ниже среднего, нужно разобраться, почему это происходит. Часто причи-

на заключается в том, что те, кто достигают высоких результатов, считают, что оплата их труда не соответствует затрачиваемым усилиям. В этом случае нужно их заинтересовать. Одна из возможностей — более высокая заработная плата, другая — моральное вознаграждение, искреннее признание его заслуг.

Если получается, что нет ни умения, ни желания работать, то остается только уволить такого торгового представителя. И наоборот, если у человека есть серьезное желание работать и хорошие навыки, то нужно его поощрять, давать возможность совершенствоваться, предоставлять право решать больше вопросов самостоятельно.

Необходимо разработать систему открытой и справедливой оценки всех торговых представителей и поощрения тех, кто добивается успехов. Каждый должен знать, по каким критериям оценивается его работа, по каким показателям и каким образом назначается поощрение. Иначе появится зависть и начнутся интриги.

Эффективно работающие на рынке фирмы постоянно улучшают систему мотивации торгового персонала, соотнося ее с задачами, решаемыми фирмой, и расширяя число показателей, которые, помимо показателя объема продаж, характеризуют работу торгового представителя. К таким показателям относятся:

- число привлеченных новых потребителей;
- количество заказов за одно посещение;
- качество выкладки товара на торговом оборудовании;
- количество и качество размещения рекламных материалов;
- качество презентаций в торговой точке и т. д.

Контроль и анализ сбыта

Исключительно важными являются контроль и анализ полученных результатов сбыта и сравнение их с запланированными показателями в течение определенного периода времени.

1. Определение эффективности работы фирмы в целом, т.е. сравнение реальных результатов деятельности всей фирмы с запланированными, и прежде всего такими, как объем продаж, рост объема продаж, прибыль и доля рынка.

2. Определение эффективности выбранной программы маркетинга. Здесь оценивается: правильно ли выбраны целевые рынки, соответствуют ли усилия по сбыту потенциалу рынка, имеет ли достаточную поддержку и мотивацию торговый персонал, правильно ли расставлены акценты в деятельности по товарам, ассортименту, отдельным торговым представителям, территориям, типам потребителей, методам сбыта, ценовой политике, продвижению товаров, периодам времени и т. д.

Определение эффективности работы торгового представителя для того, чтобы справедливо ее оплатить и выбрать соответствующие способы моральной мотивации представителей.

На рис. 5.6 приводятся образцы возможных форм контроля за работой торговых представителей помесечно, поквартально, за год (формы 1—3), а на рис. 5.7 — ежедневно (форма 4).

Форма 3 дает возможность сопоставить текущую активность торгового представителя с показателями, которые были получены им ранее. Такое сравнение может служить непосредственным индикатором его личного прогресса.

Анализ потребителей и учет работы с ними

С помощью АВС-анализа, все потребители компании делятся на три группы в зависимости от степени их важности для нее. В соответствии с этим планируется дальнейшая работа компании с различными потребителями и распределяются ее ресурсы. Кроме того, весьма важно знать: кто покупатель (организации или индивидуальные потребители, каково их количество, где они находятся, какова история их покупок), что покупается (ассортимент, марка, упаковка, страна происхождения и т. д.), как покупается (форма платежа, условия выставления счетов, методы упаковки и т. д.), когда покупки достигают максимума и когда минимума (время года, время месяца, день недели, время дня), каков объем покупок (в физических и стоимостных единицах), где совершаются покупки (в каком магазине, складе).

Основной источник данных для анализа — оплаченные счета. В них содержится следующая информация: имя потребителя, его адрес, заказанное количество товара, цена и условия покупки, географическое размещение покупателя, дата заказа, условия транспортировки, имя торгового представителя и т. д. Суммарные данные можно получить сложением данных отдельных счетов. Компьютерная обработка данных позволяет выдавать справки в различных разрезах: по покупателям, товарам, продавцам, объемам продаж на каждого заказчика за исследуемый период времени.

По каждому товару и по представителям

Название товара или группы товаров.....

Форма 1

Месяц	Представители (продавцы)					Сумма
	А	Б	В	Г		
1						
2						
3						
1-й квартал						
4						
5						
6						
1 -е полугодие						
...						
Конец года						

Представители по товарам
Представитель/регион.....

Форма 2

Месяц	Группа товаров					Сумма
	А	Б	В	Г		
1						
2						
3						
1-й квартал						
4						
5						
6						
1-е полугодие						
...						
Конец года						

Представители по товарам
Представитель/регион.....

Форма 3

Время	План 2004 г.	Фактические продажи в 2004 г.	Фактические продажи в 2003 г.	План 2004 Факт 2004	Факт 2004 Факт 2003
Январь					
Февраль					
...					
Декабрь					
1-й квартал					
2-й квартал					
3-й квартал					
4-й квартал					
1-е полугодие					
2-е полугодие					
...					

Рис. 5.6 Формы контроля работы торговых представителей ежемесячно, поквартально и за год

Ежедневный контроль работы представителей

Форма 4

Фамилия.....Дата.....		
Регион.....		
№ п/п	Проделанные работы	Затраты времени
1	Встреча с господином.....	
	Представителем фирмы.....	
	Переговоры по поводу рекламаций.....	
2	Встреча с господином.....	
	Представителем фирмы.....	
	Передача ему нашего предложения.....	
...	...	
	Всего:	

Рис. 5.7 Форма ежедневного контроля работы торгового представителя

База данных о потребителях должна содержать информацию о контактах с ними по различным программам взаимодействия. Эта информация может быть организована, как показано на рис. 5.8.

Имя.....						
Адрес.....						
Город (код)						
Телефон, факс, e-mail и т.д.						
Программа.....						
Даты кон- такта	Тема	Заинтересованность	Результаты (комментарий)	Что нужно сделать Срок	Что сделано	Фамилия предста- вителя

Рис. 5.8 Структура информации о контактах с потребителями

Кроме того, целесообразно иметь базу данных потенциальных потреби-телей. Структура записей этой базы данных может иметь вид, представленный на рис. 5.9.

№	Дата	Имя	Адрес	Город (код)	Телефон	Стало известно от ...

Рис. 5.9 Структура информации о потенциальных потребителях

Как видим из перечисленных выше задач, для анализа сбытовой деятель-ности компании недостаточно рассмотрения обобщенных показателей по ком-пании в целом. Если анализируются только общие объемы продаж, общая при-быль и т.д., то это не дает возможности сосредоточиться на более перспектив-ных покупателях, более крупных заказах, производить сравнительную характе-ристику рынков, товаров и т.д.

Чтобы успешно функционировать, фирма должна определять сбыт и прибыль по товарам, рынкам, территориям, потребителям, торговым предста-вителям и соответственным образом распределять свои усилия и ресурсы. Та-ким образом, схему анализа сбытовой деятельности фирмы можно представить на рис. 5.10

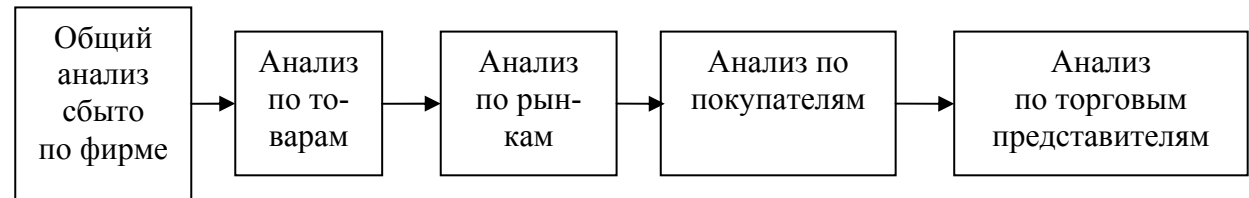


Рис. 5.10 Схема анализа сбыта

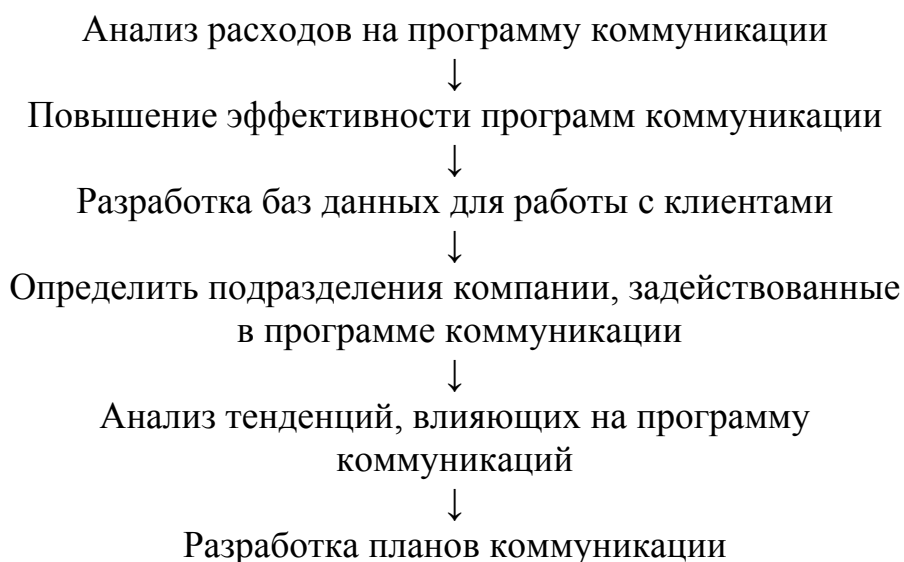
5.4 Управление маркетинговыми коммуникациями

Коммуникации – это взаимоотношения покупателя и компании. Результатом таких взаимоотношений является, с одной стороны, продвижение товара на рынок, увеличение объемов сбыта – для каждой компании, и с другой стороны, – получение информации о товарах и о самой компании для потребителей. Процесс управления маркетинговыми коммуникациями начинается с определения целей. Цели коммуникации заключаются в инициации познавательных, либо эмоциональных, либо поведенческих реакций покупателей.

Таблица 5.10 Зависимость действий маркетологов от степени осведомленности потребителей о товаре

Степень осведомленности	Действия маркетологов
Не осведомлены	Донесение информации до потребителей
Знают о существовании товара (компании)	Формирование знания о свойствах товара (предоставляемых услугах)
Знают и определенным образом воспринимают	Выяснить отношение потребителей к товару (компании)
Знают, но не предпочитают	Формирование новой системы предпочтений
Отдают предпочтение, но не испытывают необходимости в товаре (услуге)	Формирование мнения о необходимости товара (услуги)
Не приобретают, хотя убеждены в необходимости	Формирование побудительных мотивов приобретения

Этапы разработки и внедрения комплекса коммуникаций в компании:



Инструменты коммуникаций приведены в таблице 5.11.

В последнее время в век развития информационных технологий все больше маркетологов используют такой инструмент маркетинга как электронная коммерция. Теперь рынком становится пространство вообще и, в частности, виртуальное.

Таблица 5.11 Инструментами коммуникаций

Инструмент	Варианты	Результаты
Реклама	Презентация, реклама в СМИ, брошюры, листовки, наружная реклама, фирменные футболки, кепки, спичечные коробки, баннеры и т.д.	Создание имиджа продукта, стимулирует сбыт
Стимулирование сбыта	Скидки, купоны, премии, викторины и конкурсы	Подталкивание потребителя к товару, привлечение новых потребителей, готовых сделать моментальную покупку
PR	Информационные статьи и иные публикации, выпуски новостей, благотворительные программы, пресс-конференции	Усиливают положительный имидж компании
Личные продажи	—	Вызывают ответную реакцию потребителей, способствуют возникновению длительных отношений
Прямой маркетинг	Почтовый, телемаркетинг, Интернет-маркетинг	Возможность оперативной связи, индивидуализация продаж

К преимуществам е-маркетинга относятся удобство, информативность, оперативность, снижение затрат, охват аудитории. В качестве недостатка можно отметить снижение влияния факторов убеждения в приобретении товара.

Вопросы и задания

1. Раскройте содержание товарной политики и ассортимента в маркетинге с позиции удовлетворения потребностей потребителя.
2. Оцените ассортиментную политику компании, в которой вы работаете. Какие стратегии маркетинга необходимо использовать для достижения конкурентных преимуществ?
3. На конкретном примере вывода нового товара на рынок укажите необходимые маркетинговые стратегии, которые необходимо использовать для продления стадии роста ЖЦТ. Оцените последовательность маркетинговых усилий от начального этапа выбора идеи до вывода новинки на рынок.
4. Что такое категорийный менеджмент? Раскройте содержание технологии планирования брендинга — выделите основные этапы.
5. Сформулируйте преимущества категорийного менеджмента.
6. Назовите основные характеристики категорийного менеджмента.
7. Представьте структуру ассортимента в маркетинге организации, в которой вы работаете.
8. С использованием моделей *ABC* – и *XYZ* – анализа дайте оценку корпоративному ассортименту компании, в которой вы трудитесь. Назовите резервы возможного повышения рентабельности ассортимента.
9. Что лежит в основе методики оценки конкурентоспособности магазина (сервиса)? Назовите основные этапы методики.

10. Как можно рассчитать нужное число внутренних и полевых торговых представителей на фирме?

11. Как можно оценить и улучшить работу торговых представителей на фирме, помимо анализа количественных показателей их деятельности?

12. Назовите каналы сбыта и коммуникационные стратегии, используемые вашей фирмой. Поясните, на сколько это оптимально для её деятельности. Что, на ваш взгляд, можно улучшить в системе распределения вашей продукции?

13. Перечислите основные задачи анализа сбыта в вашей компании. Прокомментируйте их. Какие используются методы анализа? Применяется ли АВС-анализ?

Ситуационные и практические задачи

Кейс № 1. «Майонез «Ряба»: по какой цене продавать в Москве?»

После кризиса 1998 года многие российские производители стремились снизить себестоимость своей продукции, видя в этом, во-первых, резерв для повышения прибыли, а во-вторых, – возможность за счет более низких цен получить преимущество в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Был разработан целый ряд «антикризисных» продуктов - более дешевых, чем существовавшие на рынке аналогичные товары. Именно таким продуктом стал майонез «Ряба» производства Нижегородского масложирового комбината (НМЖК). Решив в прошлом году укрепить свои позиции в Москве, НМЖК столкнулся с необходимостью провести анализ своей ценовой политики исходя из стратегических маркетинговых задач.

Российский рынок майонеза

Традиционно рынок майонеза в России был сильно разобщен - несмотря на большой объем этого рынка, общенациональных лидеров на нем было всего два-три. Такое положение было обусловлено, прежде всего, организационной структурой масложировой промышленности в СССР, которая затем была унаследована российским рынком майонеза. Этой организационной структурой в каждом крупном городе был предусмотрен свой масложировой или жировой комбинат (МЖК/ЖК), который обеспечивал бы майонезом город и прилегающие районы. С появлением иностранных производителей – в первую очередь, компаний Unilever (марка Calve) и CPC Foods/Best Foods (марка Hellmann's), – начали развивать свои марки и производители национального масштаба. Тем не менее, говорить о переустройстве структуры рынка еще рано. По содержанию жира в майонезе можно выделить три категории этого продукта:

1. майонез с низким содержанием жира (до 35 %). Эта группа представлена в основном легким майонезом иностранных производителей (например, Hellmann's «Домашний») и занимает около 34% рынка майонеза в целом;

2. майонез со средним содержанием жира (около 50%). Наиболее ярким представителем этой группы является майонез Calve производства компании Unilever. Этот сегмент занимает 19% рынка;

3. майонез с высоким содержанием жира (более 60%). Наиболее яркий пример – традиционный российский «Провансаль». Майонез этого типа занимает 47% всего рынка.

Нижегородский масложировой комбинат

НМЖК является основным игроком на рынке майонеза в Нижнем Новгороде (84,9% рынка в массовом выражении). Среди марок НМЖК можно выделить майонез «Провансаль» (67% жирности, 50,7% рынка), а также майонез «Ряба» высокой (67%) и низкой (35%) жирности, которые занимают 7,8% и 6,8% рынка соответственно. «Ряба» в рознице стоит незначительно дороже, чем «Провансаль», – 35 руб. за 1 кг легкого и 41 руб. за 1 кг жирного майонеза против 33 руб. за 1 кг майонеза «Провансаль». Из иностранных производителей на рынке Нижнего Новгорода присутствует компания Unilever, которая занимает 5% рынка и предлагает свою продукцию по средней розничной цене 53 руб. за 1 кг.

Рынок майонеза в Москве

Московский рынок является самым крупным региональным рынком в России (превосходит нижегородский более чем в 14 раз в массовом выражении) с наиболее ярко выраженным влиянием иностранных компаний Unilever и Best Foods, которые занимают 7% и 3% рынка соответственно и предлагают свою продукцию по средней розничной цене 64 и 60 руб. за 1 кг. Львиная доля столичного рынка майонеза (57%) контролируется Московским жировым комбинатом, который предлагает свою продукцию по средней розничной цене 39 руб. за килограмм и в обороте которого марка «Провансаль» занимает более 90%. Следует отметить, что в России марка «Провансаль» уже давно утратила признаки товарной марки и обозначает скорее тип продукта и характерный вкус, нежели конкретный продукт конкретного производителя. В связи с этим при выборе продукта под этим названием потребитель склонен ориентироваться скорее на его цену, чем на какие-либо другие качественные параметры.

Выход НМЖК на московский рынок

Перед тем как представить свою продукцию в столице, руководство НМЖК провело исследование, которое должно было выявить, как майонез нижегородского производства будет восприниматься москвичами. В результате оказалось, что практически вся гамма продукции комбината (не говоря уже о легком майонезе «Ряба») воспринимается как майонез более легкий, чем тот, что представлен на рынке Москвы. Многие потребители проводили прямую параллель между этим майонезом НМЖК и более дорогими продуктами иностранных производителей.

Таким образом, руководство НМЖК встало перед выбором: либо вести «битву за Москву» с помощью политики низких цен (и использовать затратный метод ценообразования), либо продвигать марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка, пытаясь конкурировать с иностранными производителями.

Задание к кейсу:

1. Следует ли НМЖК позиционировать товарную марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка?
2. Какую ценовую стратегию следует использовать НМЖК для майонеза «Ряба» в Москве?
3. Какую розничную цену НМЖК следует установить для майонеза «Провансаль» и «Ряба» на московском рынке?

Кейс № 2. В чем секрет ЮНИМИЛК

Группа ЮНИМИЛК — молодая и быстро растущая компания — была образована в 2002 г. Сегодня ЮНИМИЛК — один из лидеров российской молочной промышленности. Цель — стать самой эффективной молочной компанией на всем постсоветском пространстве.

Миссия группы ЮНИМИЛК состоит в том, чтобы стать лучшей молочной компанией за счет непревзойденного качества продукции, объемов производства и эффективной логистики, которая позволит обеспечить своей продукцией все важнейшие рынки сбыта в России, Украине и Казахстане. Стратегия компании нацелена на долгосрочный рост бизнеса, развитие инновационных технологий в производстве, расширение и укрепление партнерской сети, удовлетворение самых высоких требований потребителей к молочной продукции.

Для достижения этой цели жизненно необходимы — дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия. Все подразделения компании ЮНИМИЛК разговаривает на одном языке и живут по единым корпоративным законам. Все должно быть просто, понятно и последовательно.

Развитие компании направлено на упрочнение отношений с поставщиками молока, повышение эффективности производств и расширение дистрибьюции на рынках присутствия. Миссия компании заключается в том, чтобы каждая семья в России, Украине и Казахстане ежедневно потребляла продукцию компании, укрепляя свое здоровье и получая удовольствие от вкусной, современной и качественной продукции.

Факты

В 2005 г. чистая выручка компании составила порядка 14 млрд. руб. В 2006 г. чистая выручка компании превысила 22 млрд. руб.

В 2005 г. объем продаж компании составил 733 тыс. т. В 2006 г. объем продаж — более 1 млн. т.

Доля группы ЮНИМИЛК на рынке молочной продукции составляет около 15%.

Продукция компании продается в России, Казахстане и на Украине.

В настоящий момент компания ЮНИМИЛК объединяет 25 молочных предприятий в России и 2 — в Украине.

В ней 72 региональных торговых представительства.

Объединяя лучшее

ЮНИМИЛК стремится стать вертикально интегрированной компанией. В рамках реализации первого этапа в 2002—2004 гг. в единый холдинг были объединены более десятка лучших предприятий, которые уже сегодня являются крупнейшими игроками на локальных рынках и способны обеспечить максимально эффективное логистическое покрытие всех важнейших регионов. Каждое из них славится богатой историей и традициями, а присоединение к компании ЮНИМИЛК дало мощный синергетический эффект: была проведена серьезная реконструкция мощностей, большое внимание уделяется новейшим технологиям не только в производстве, но и дистрибьюции продуктов. Все это позволяет группе ЮНИМИЛК быть одной из наиболее эффективных и инновационных компаний в России.

Модернизация заводов и совершенствование производственных процессов позволили также существенно повысить качество, увеличить объемы переработки молока и расширить ассортимент. В 2006 г. компания ЮНИМИЛК планирует переработать более 1,5 млн. т молока и выпустить более 1,1 млн. т готовой продукции. В ассортиментный портфель компании ЮНИМИЛК входят следующие национальные торговые марки: «Био Баланс», «Простоквашино», «ТЁМА», «Доктор Бранд», «Летний День», «Село Луговое». Известны по всей России также бренды «ПЕТМОЛ» и «Шадринское» (концентрированное молоко).

Важнейшим направлением деятельности является обеспечение молочных комбинатов холдинга сырым молоком, пригодным для дальнейшей переработки. И один из стратегических путей к этому — работа с хозяйствами-производителями молочного сырья в рамках программ финансирования и модернизации. Уделяется большое внимание инвестициям в производство молока: выдаче субсидий, краткосрочных кредитов на покупку скота, приобретаем и передаем в долгосрочный лизинг сельскохозяйственную технику, доильное и охладительное оборудование. Общий объем инвестиций в 2004 г. по компании превысил 40 млн. долл. США, в том числе в развитие сырьевой зоны было вложено 9 млн. долл. США.

Цель: стабильно обеспечивать потребителей качественной, безопасной и полезной продукцией.

На пути к успеху

«Все должно быть просто, понятно и последовательно».

Стратегическая цель — стать компанией, в которой люди стремились бы работать. Всего за несколько лет, прошедших с момента образования, компания стала одним из крупнейших работодателей в России и в Украине. Система управления персоналом ЮНИМИЛК основана на принципе партнерских взаимоотношений сотрудника и компании и разделяемых всеми корпоративных ценностях. Такой подход способствует наиболее полному раскрытию потенциала каждого человека в компании, его профессиональному развитию и эффективному решению стоящих перед ним задач.

Структура бизнеса

С момента основания компании в 2002 г. приоритетным направлением развития бизнеса группы ЮНИМИЛК является построение завершенной цепочки: производства, переработки и продажи молочной продукции. Это позволяет компании на данном этапе развития быть максимально независимой и устойчивой к всевозможным колебаниям на рынке в целом и в молочной отрасли в частности.

Поддержка и развитие сельских хозяйств не является профильным бизнесом компании, однако создает прочную сырьевую базу для производства молочных продуктов. Решение о вхождении и инвестициях в этот сектор принимается после тщательного анализа текущей ситуации в регионе, где расположен тот или иной молочный комбинат.

Общий объем инвестиций в развитие сырьевой зоны за последние три года превысил 300 млн. руб., что позволило значительно увеличить объем производства сырого молока. Кроме того, подобная активность группы ЮНИМИЛК на-

ходит положительный отклик в местных администрациях, которые заинтересованы в совместном развитии сельскохозяйственной базы региона и улучшении социальной ситуации.

Работа, направленная на развитие сырьевой базы, позволяет в полной мере покрывать сегодняшние потребности предприятий в сырье и строить стратегические планы по освоению производственных площадок в новых регионах.

На текущий момент производственная база ЮНИМИЛК включает в себя 27 молочных предприятий. География расширения напрямую связана с оптимизацией процессов логистики и дистрибьюции. Кроме того, большая часть продуктов выпускается с ограниченным сроком хранения, и радиус их распространения сравнительно невелик. Поэтому компания намерена выстроить производственную сеть таким образом, чтобы охватить все основные рынки потребления молочных продуктов на территории России, Украины и Казахстана. При этом мощности комбинатов будут во многом зависеть от потребностей локальных рынков.

Принцип построения сети молочных заводов комбинатов базируется на выборе лидеров местных рынков. Практически все наши производства занимают доминирующую позицию у себя в регионе. С началом сотрудничества с группой ЮНИМИЛК позиции ряда предприятий еще более укрепляются за счет привносимых инновационных технологий и современной системы логистики, чем мы по праву можем гордиться. Общий объем производства молочной продукции за три года вырос почти в два раза до 733 372 т в 2005 г. против 405 747 т в 2002 г. Это результат комплексной работы всей компании. Работа региональных торговых представительств компании построена по несколько иной схеме, чем сеть молочных производств, однако преследует те же цели — снижение транспортных издержек, но при этом обеспечение максимального покрытия. Компания ЮНИМИЛК в зависимости от ситуации активно использует все возможные способы реализации продукции: от полного цикла продаж (от приема заказа до доставки продукции в торговую точку) до передачи этих функций местному дистрибьютору.

В рамках комплексного процесса реструктуризации бизнеса в компании ЮНИМИЛК был запущен и успешно реализован проект по внедрению системы Microsoft Axapta, включающий централизацию управления критическими процессами и функциями группы, оптимизацию работы сбытовых и производственных подразделений, выделение функций дистрибуции продукции в централизованную структуру. Внедрение Microsoft Axapta призвано стать средством решения вышеуказанных задач.

Для всех партнеров группы ЮНИМИЛК действует единая ценовая и сбытовая политика.

Задание к кейсу:

1. «Степень новизны продукта для покупателей или для продающей его фирмы оказывает воздействие на уровень риска и влияет на способ, которым управляется процесс развития нового продукта». Приведите примеры из кейса работы компании по технологии продвижения новых продуктов на рынок.

2. Как был достигнут прирост объемов производства молочной продукции за исследуемый период? Приведите свои сценарии развития в зависимости от ваших прогнозов сценарного поведения конкурентов.

Кейс № 3 Секреты ДАНОН

Сегодня Данон — это:

- № 1 в мире в области свежих молочных продуктов;
- № 3 в мире в области сладкого печенья;
- № 2 в мире по минеральной воде в бутылках.

Сегодня на мировом рынке Данон — лидер в области производства молочных продуктов и печенья, и занимает второе место в производстве минеральной воды. Несмотря на то, что молочные продукты основное направление деятельности компании, два других сегмента тоже очень перспективны: минеральная вода — один из самых быстрорастущих, а печенье потребляют 80% населения земного шара. В этих двух категориях Данон производит продукцию под такими известными марками, как *Evian* (минеральная вода — лидер продаж в мире), *Votvic* — номер три по продажам в мире. Печенье представлено такими всемирно известными марками, как *Prince* и *LU*, в группу Данон входит известная компания по производству крекеров — *Jacob's*.

Группа компаний представлена на 5 континентах, в 150 странах, в общей сложности ее сотрудниками являются 86 657 человек.

Данон в России.

В самом начале 90-х гг. Группа Данон пришла на российский рынок. Это был период бурных экономических и политических перемен, когда многие иностранные компании открыли для себя новый и еще малоизвестный рынок нашей страны.

В России, где еще только зарождалась рыночная экономика, выход на рынок должен был осуществляться осторожно, и в частности, с помощью партнерских структур. Основным отличием работы компании в России от принятой в мире стратегии явилось первоочередное развитие розничной сети, т.е. продвижение товара, а затем уже последующее развитие производственной базы. Обычно компания начинает с приобретения либо строительства производственных мощностей, а затем уже развивает розничную сеть.

В соответствии с новой стратегией компания приняла решение открыть свой единственный в мире магазин Данон в центре Москвы, на Тверской улице. Кисломолочная продукция всегда была популярна и имела большой спрос в нашей стране. Поэтому открывшийся 14 августа 1992 г. в Москве фирменный магазин «Данон» был обречен на успех. Современный и празднично оформленный, он сразу же привлек к себе большое число посетителей. Сейчас трудно в это поверить, но тогда из-за большого числа клиентов и нехватки товара в одни руки продавалось не более двух килограммов продукции. Фирменный магазин йогуртов давал уверенность в их качестве, а ассортимент открывал необычайно широкие возможности выбора нового для российского рынка продукта.

В 1994 г. группа Данон покупает контрольный пакет акций фабрики «Большевик» — одной из старейших кондитерских фабрик России, производящей около 30 000 т продукции ежегодно.

Повышение спроса поставило перед компанией новую задачу — строительство в России завода по производству свежей молочной продукции под маркой Данон. В мае 1995 г. начал свою работу первый завод Данон в России в

городе Тольятти. Первой продукцией, которая стала выпускаться на заводе, был йогурт Данон. С ноября 1998 г. появился кефир «Классический» в пластиковых бутылках (бутылки также изготавливаются на заводе в Тольятти). За короткий срок продукция компании завоевала популярность среди потребителей, и Данон решает расширить ассортимент производимой продукции и производственную базу.

28 ноября 2000 г. в Чеховском районе Московской области открылся второй завод Данон в России по производству молочной продукции. В настоящий момент на нем производятся йогурты и творожки Данон. Таким образом, на настоящий момент большая часть продукции, продаваемой в России, производится на местных заводах Данон.

На сегодняшний день Данон в России представлен двумя заводами по производству молочной продукции, он владеет контрольным пакетом акций фабрики «Большевик», в производстве продукции в общей сложности занято около 2,5 тыс. человек.

Брендовая политика 90% продаж российской компании приходится на бренды «*Activia*», «*Actimel*», «Даниссимо» и «Растишка». Данон занимает третье место в России на рынке молочной продукции после «Вимм-Билль-Данна» (выручка молочного подразделения в 2006 г. — 1,3 млрд. долл.) «Юнимилка» (930 млн. долл.). Уже не первый год французская *Danone* пытается приобрести ВБД. Например, в ноябре 2007 г. *Danone* удалось увеличить свою долю в ВБД до 18,35%. До сих пор французы вынуждены ограничиваться ролью миноритарного акционера в российской компании. Следующим логичным шагом может быть покупка блокирующего пакета, а затем и поглощение ВБД, однако исполнение этого сценария откладывается.

Собственники:

- французская Group Danone;
- в декабре 2007 г. фабрика «Данон-Большевик» перейдет к российскому подразделению *Kraft Foods*, сообщил гендиректор «Данон Россия» Филипп Кегелс. Это связано с тем, что *KraftFoods* приобрела кондитерский бизнес *Danone* во всем мире.

Активы компании:

- 18,36% компании «Вимм-Билль-Данн»;
- контрольный пакет акций фабрики «Большевик»;
- завод в городе Тольятти;
- завод в Чеховском районе Московской области.
- ФАКТ
- Самый большой завод компании будет под Москвой. В проект планируется инвестировать 100 млн. евро.

Задание к кейсу:

1. Известно, что менеджер по товарной линии обязан четко представлять позиции предлагаемого товара по отношению к продукции конкурентов. Ознакомившись с кейсом, дайте характеристику товарной линии, ее полноту, длину и приведите примеры, используемые компанией по вытягиванию товарной линии.
2. Обоснуйте интенсивность обновления товарной линии компании Данон.

3. Используя материалы учебника (раздел 4.2 Данько Т. П. «Управление маркетингом»), определите, какое позиционирование использует компания, и дайте свои оценки.

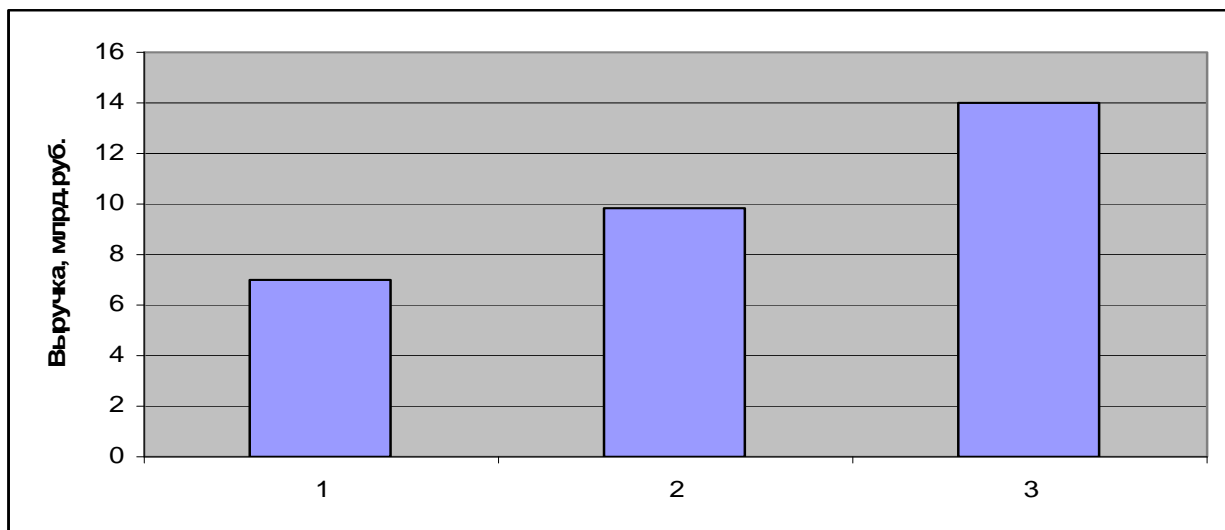


Рис. 1.1 Динамика выручки компании «Данон»

Кейс № 4. Журнала «Женское здоровье»

Первый номер журнала «Женское здоровье» вышел в 1996г. Целевая аудитория издания - женщины 25-35 лет с высшим образованием и доходами от 400 долл. На раскрутку журнала ушло около 5 лет. В 2003г., например, издательство провело широкомасштабную рекламную кампанию, по результатам которой продажи выросли на 80%. С тех пор журнал входит в число лидеров среди ежемесячных глянцевых изданий в своей нише, конкурируя с журналами «Здоровье», «Здоровье от природы», «Семейный доктор», «Формула здоровья», «Красота и здоровье», «100% здоровья». Лидером по привлечению рекламодателей среди вышеназванных изданий является бесплатно распространяемый рекламный каталог «Красота и здоровье». Все остальные журналы продаются в рознице или попадают к читателям по подписке. В рознице журнал «Женское здоровье» стоит 40-60 руб.

Руководство журнала «Женское здоровье» размышляет над тем, как их издание может попасть в руки читателей, минуя столичные розничные сети по торговле периодикой. Суммы расходов на вхождение в эти сети столь велики, что с ними работать невыгодно. Розничные торговцы взимают фиксированную плату за вхождение в сеть, устанавливают минимальный уровень ежемесячных продаж, достичь который очень трудно. Малоприбыльные издания вынуждены платить рознице абонементную плату, а размещение в более заметных для покупателей местах оплачивается дополнительно.

В клиниках, медицинских центрах и прочих заведениях журнал «Женское здоровье» также распространяется, но бесплатно и очень ограниченным тиражом - в основном с рекламными целями. Организовать постоянную торговлю в таких местах очень сложно. Развитие собственной розницы в планы издателя пока не входит. Ситуация осложняется тем, что денег на широкую рекламную кампанию у журнала «Женское здоровье» пока нет.

Задание к кейсу:

Предложите, какие каналы распределения можно было бы использовать, чтобы обеспечить массовую продажу журнала «Женское здоровье»?

Кейс № 5.

Профессиональное управление цепочкой поставок является требованием времени. Задачи у производителя и торгового посредника общие - продать товар быстрее и в больших количествах с минимальными издержками в цепочке поставок. Между тем обследования показывают, что «провалы» в ассортименте представленных в торговле товаров компаний достигают 20-40%. Постоянный уровень представленности на полках – один из наиболее важных показателей оценки эффективности цепочки поставок. Отсутствие товара невыгодно ни розничной сети, ни производителю. Основная причина потерь – неэффективная организация цепочки товародвижения. По оценке специалистов, низкая эффективность связана с рядом обстоятельств.

1. Прежде всего, это касается низкого уровня внедрения информационных технологий, что сохраняет бюрократический стиль деловых отношений (оформление большого количества различного рода бумаг при оформлении поставок и др.). Внедрение – СДР-системы позволяет систематизировать управленческий учет в рамках автоматизируемых бизнес-процессов, управлять запасами, закупками и продажами, складом, расчетами с поставщиками и покупателями. Большинство российских компании чаще используют стратегию «проталкивания» (push). Товаром, который может производить предприятие, сначала заполняют склады, а затем его начинают «толкать» торговым посредникам. Более эффективным подходом является стратегия «протягивания» (pull): производятся и поставляются только те товары, которые реально востребованы потребителями. Компания несет меньше затрат на хранение и логистику.

2. Анализ оборачиваемости ассортимента - еще одно слабое звено в политике распределения. Если весь ассортимент условно разделить на категории А, В и С, то окажется, что 80% выручки приносят товары группы А, около 15% — группы В, а 50-60% позиций группы С дают в лучшем случае 5% выручки. При этом их дистрибуция сложнее, а расходы на нее выше.

3. Отсутствуют критерии оценки эффективности товародвижения. Например, можно использовать показатель количества торговых точек, в которых представлена продукция компании, ее долю в обороте, размер товарного запаса, единые рекомендуемые цены и др.

4. Огромный резерв для повышения эффективности товародвижения заключается в интегрировании усилий производителей и торговых посредников. Пока что здесь лидируют ритейлеры, имеющие собственные распределительные центры. Например, торговая сеть «Копейка» собирается довести долю прямых поставок в свои распределительные центры от производителя до 100%. Производителем самостоятельная дистрибуция рассматривается как источник получения прибыли, а не как необходимое приложение к производству. Между тем разница в ценах производителя и дистрибьютора составляет порядка 10%, что дает возможность увеличивать объемы продаж. Слабо развита система за-

казов по принципу «точно во время». Производитель в этом случае знает, когда торговый посредник будет делать заказ, и экономит на доставке, оптимизируя свои маршруты и др.

Задание к кейсу:

1. В чем вы видите взаимосвязь между распределением, сбытом и логистикой? Почему представленность товара на полках магазинов является одним из наиболее важных показателей оценки эффективности цепочки поставок? Согласны ли вы с мнением экспертов относительно причин низкой эффективности организации цепочки товародвижения? Обоснуйте свое мнение.

2. Какие еще, на ваш взгляд, меры могли бы способствовать оптимизации системы поставок? Приведите примеры.

Кейс № 6.

В 2003 г. в России затраты на рекламу составили более 2 млрд. долл. Однако, по оценкам специалистов, 90% денег тратится впустую. Товар не замечается или вовсе отвергается. Причина — в непонимании того, как работает голова потребителя. Воспринимая информацию, потребитель ищет выгоду для себя и больше ничего. Основные заблуждения состоят в следующем:

1. Рекламируется не товар, а некоторый стиль жизни. (Сравнить: сок «Чемпион» пьют классные и веселые бухгалтеры, а мыло Dove делает «мою кожу лучше».) Кроме того, не все воспринимают изображаемый стиль жизни. Например, пиво «Руски» в обстановке плясок и закусок.

2. Рекламируется не товар, а товаропроизводитель («Вимм-Билль-Данн»). Потребитель может хорошо относиться к производителю, но его интересует конкретный товар.

3. Рекламируется не товар, а зарекомендовавший себя бренд. Например, пиво «Балтика» (зонтичный бренд - чума российского бизнеса).

4. Считается, что эффект рекламы может быть достигнут короткими роликами (менее 15 секунд). На самом деле практически (как показывают исследования) вовлечение зрителя в сообщение достигается роликами в течение не менее 20-30 секунд.

5. Преимущество рекламы в электронных СМИ перед печатными не оправдывается. Реклама в электронных СМИ предъявляется насильно, раздражает, а оформления в газетах и журналах не прерывают чтение, не раздражают. К тому же она в 1,5-2 раза дешевле.

6. Отработка креативных решений рекламы на фокус-группах. Проблема в том, что чаще отрабатываются идеальные представления (предпочтение продуктов с минимальным содержанием жира, а в жизни практически не знают, о никакой жирности, майонез покупают). Кроме того, при умелых действиях модератора можно получить практически любые оценки. Ведь обсуждаемые ситуации искусственны.

7. Рекламодатели чаще заказывают маркетинговые исследования не для обработки концепции рекламной кампании, а для выяснения внутри корпоративных отношений (например, споров относительно правильности ранее проводимой рекламы).

8. Для оценки рекламы используется показатель продаж. Продажи растут, но не из-за рекламы. Платя за рекламу, руководство гоняет отдел продаж «со страшной силой». Рекламные расходы — оригинальный способ самомотивации российских производителей. Дороговато, зато по-русски.

Задание к кейсу:

Согласны ли вы с приведенными выше утверждениями относительно применения повальности ряда рекламных кампаний в России? Аргументируйте свой ответ. Приведите свои примеры неудачных рекламных сообщений. Обоснуйте.

Тесты для самоконтроля

1. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе определения стадии жизненного цикла компании следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объема продаж, конкуренция;
- б) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды, результаты исследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды. Управление маркетингом

2. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе установления позиции фирмы относительно макроэкономической инфраструктуры следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объема продаж, конкуренция;
- б) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды, результаты исследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды.

3. При анализе положения фирмы в экономическом пространстве и на этапе прогнозирования перспектив развития компании следует располагать следующей информацией:

- а) уровень объема продаж, конкуренция;
- б) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды;
- в) уровень объема продаж, конкуренция, доходы, дивиденды, результаты исследований по инновациям;
- г) конкуренция, доходы, дивиденды.

4. Выбор стратегии для различных фирм зависит от:

- а) потребителей;
- б) государства;
- в) конкурентного положения фирмы на рынке;
- г) финансового положения компании.

5. К этапам оценки конкурентного положения фирмы на рынке не относится:

- а) выбор целевого сегмента;
- б) выявление потенциальных конкурентов;
- в) анализ конкурентных возможностей рынка;
- г) разработка нового товара.

6. К рискам, связанным с управлением отдельной компанией не относится один из следующих рисков:

- а) предпринимательский;
- б) исполнительный;
- в) управленческий;
- г) финансовый. Управление маркетингом на корпоративном уровне

7. К рискам в различных сферах управления маркетингом не относится:

- а) проектный;
- б) кредитный;
- в) инвестиционный;
- г) невыполнения договорных обязательств.

8. Кто осуществляет сбор информации для построения плана деятельности на рынке:

- а) правление;
- б) служба маркетинга;
- в) руководство;
- г) экономический отдел.

9. Проведение оценки затрат проводит:

- а) внешний консультант;
- б) руководство предприятия;
- в) служба маркетинга;
- г) правление.

10. Выработкой пакета мероприятий занимается:

- а) правление;
- б) служба маркетинга;
- в) совещание-семинар руководителей;
- г) финансовый отдел.

11. Целью стратегического маркетинга является:

а) отслеживание эволюции заданного рынка, выявление существующих или потенциальных рынков или их сегмента на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении;

б) уточнение миссии, определение целей развития, разработка стратегии развития компании и пр.;

- в) выявление потребностей, которые компания будет удовлетворять;
- г) формирование имиджа фирмы.

12. Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:

- а) разработка общей стратегии;
- б) определение механизма контроля;
- в) проведение маркетингового исследования;
- г) определение целей компании.

13. Задачами операционного маркетинга являются:

- а) определение целей развития;
- б) разработка стратегии развития;
- в) детализация стратегии;

г) реализация стратегии.

14. Синонимом понятия «комплекс маркетинга» является:

а) стратегия маркетинга;

б) план маркетинга;

в) правило 5 «Р»;

г) мероприятия по стимулированию

15. Ассортимент товаров характеризуется:

а) широтой;

б) глубиной;

в) сопоставимостью; д) популярностью.

16. При формировании ассортимента товаров в магазинах необходимо учитывать влияние многих факторов:

а) геополитические факторы;

б) реальный и потенциальный спрос потребителей;

в) тип и размер магазина;

г) условия товароснабжения розничной торговой сети.

17. Управленческие решения по товарному ассортименту включают в себя:

а) решения о широте ассортимента, т.е. числе входящих в него групп товаров и услуг;

б) решения о длине товарного ряда конкретного товара или об уровне предоставления услуги;

в) решения об упаковке, информационных и изобразительных элементах на ней.

18. В категорийном менеджменте выделяют:

а) «умные» категории;

б) базовые категории;

в) приоритетные категории;

г) периодические категории.

19. Какое значение характерно для группы С в ABC-анализе?

а) 10%;

б) 15-20%;

в) 50%;

6.1 Общие принципы маркетинговой организации

Организация маркетинговой деятельности на предприятии исходит из двух положений. Во-первых, вся работа должна быть разделена на отдельные участки (специализированные задания). Во-вторых, между этими участками следует обеспечить координацию деятельности. При этом чем глубже специализация, тем больше требуется координации.

Разработка структурной организации предполагает решение ряда вопросов.

Разделение функций:

- *горизонтальное*, т.е. выделение подфункций (например, функция маркетинга может включать специализированные подфункции по исследованиям, рекламе, разработке новой продукции и др.);

- *вертикальное*, т.е. предоставление широты полномочий исполнителям функции.

Механизмы координации:

- прямое руководство (возложение ответственности за руководство);

- стандартизация процессов (руководство через маркетинговые технологии, например исследовательские, рекламные и др.);

- стандартизация результатов (руководство на основе устанавливаемых заданий, например рабочих нагрузок на торговых представителях);

- стандартизация навыков (использование знаний, опыта, мастерства работников, например, работа ассистента маркетинга под руководством опытного специалиста).

Группировка по подразделениям. На предприятии маркетинговые функции могут выполняться достаточно большим количеством работников. В этом случае формируются отдельные самостоятельные подразделения. При этом возникает проблема координации между ними. Используются следующие подходы:

- группировка по функциям (F-группировка). Все работники, выполняющие одну и ту же функцию, объединяются в одно подразделение. Достигается внутренняя согласованность их деятельности, но проблемы координации остаются;

- группировка по продуктам, рынкам (Р-группировка по продуктам; М-группировка по рынкам; Г -группировка по географическому признаку).

На практике все эти подходы часто используются в комбинации.

Централизация и децентрализация. Если в организации все маркетинговые полномочия сосредоточены в одних руках, то можно говорить о централизации управления. Однако в больших организациях полномочия по принятию решений распределяются между различными лицами. В этом случае мы имеем дело с децентрализацией. Она может быть:

- вертикальной (по уровням управления);

- горизонтальной (на одном уровне управления).

Организационные формы. Организации строятся путем объединения отдельных элементов в иерархию подразделений, создаваемых по F, P, M и G-принципам. Выделяются следующие формы организации:

- линейная;
- линейно-штабная;
- функциональная (F -группировка);
- матричная;
- дивизиональная.

6.2 Функциональные связи службы маркетинга

Как показывает отечественная практика, процесс органического «вживания» службы маркетинга достаточно важен и одновременно достаточно сложен для компании, проблема заключается в том, что развитие маркетинговой деятельности, обеспечивающей связь компании с рынком, сопряжено с необходимостью известного пересмотра сложившихся представлений о месте и роли каждого функционального подразделения («маркетинг выворачивает компанию наизнанку»). Все это, в свою очередь, приводит к конфликтным ситуациям, формированию к службе маркетинга отрицательного отношения. Она воспринимается как «ненужное» подразделение, как «возмутитель спокойствия» и т.п. От новых структур ждут быстрых результатов, а служба маркетинга только тратит деньги, тогда как другие их зарабатывают. (Проецируется мнение: «Пока все идет хорошо, отдел маркетинга еще не нужен, а когда все плохо — отдел маркетинга уже не нужен».)

Рассмотрим в этой связи некоторые *рекомендуемые действия* маркетинговых подразделений, направленных на то, чтобы избежать таких негативных явлений.

Повысить «*осязаемость*» маркетинговой деятельности компании (соответствие масштабам деятельности компании, конкретные показатели, круг принимаемых решений, нацеленность на долговременные результаты).

Установить *действенные связи* с другими подразделениями и службами компании (совместное решение вопросов, развитие неконкурентных отношений, проведение всестороннего анализа и планирования, неподчеркивание «руководящей роли» маркетинга).

В «*негласном соревновании*» подразделений и служб, претендующих на приоритетную роль в компании, не давать себя в обиду, использовать все способы повышения своего рейтинга, проводить по возможности политику «отвлекающего удара» в сторону более слабого подразделения, политику накопления преимуществ по отношению к лидирующим службам и др.

Формировать авторитет службы маркетинга (глубокое знание положения компании, маркетинговая аналитика, результативность конкретных маркетинговых действий, а также повышение административного и компетентного ресурса).

Обеспечить организационное подчинение одному из высших, желательно наиболее квалифицированных и авторитетных руководителей компании.

Определить оптимальное число работников службы маркетинга (не стремиться увеличивать число работников, часто штаты службы создаются за счет других подразделений).

Развивать и поддерживать постоянную потребность управленческого персонала в повышении маркетинговых знаний и увязке их с решением конкретных вопросов деятельности компании.

Варианты внедрения службы маркетинга на предприятиях (российский опыт):

инициативный (мягкий, штабной). Формируется инициативная группа энтузиастов маркетинга из числа штатных сотрудников, работающих в других подразделениях. Разрабатывает рекомендации и предложения для руководства (часто без дополнительной оплаты);

промежуточный. Формирование небольшой штатной группы с привлечением временно набираемых специалистов для решения отдельных вопросов;

компромиссный (типичен для небольших предприятий). Формируется группа маркетинга в составе одного из «традиционных» подразделений компании (сбытовой, плановый, производственный и другие отделы);

жесткий (административный). Образование в административном порядке самостоятельной службы маркетинга, состоящей в лучшем случае из набора (привлечения) новых специалистов, а в худшем — из работников, переведенных из других отделов, как не нашедших чаще всего там своего места;

современный (логичный). Создание классических организационных структур маркетинга (по функциональным, товарным, рыночным подходам и т.д.).

6.3 Организация службы маркетинга

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

Функциональный подход ориентирован на постоянную структуру службы маркетинга по выполнению основных функций в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель—подчиненный».

Дивизиональный подход используется в случаях, когда предприятие (крупная компания) диверсифицировано по производственному ассортименту продукции или работает на нескольких рынках, в результате чего формируются самостоятельные «точки прибыли» (дивизионы, отделения).

Матричный подход связан с сочетанием вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля. Он осуществляется относительно тех направлений, по которым ведется координация различных видов деятельности. Как правило, это временная структура, в которой создаются проектные группы для решения конкретных задач. В состав таких групп могут входить специалисты производственных, маркетинго-

вых, финансовых, исследовательских и ряда других служб и подразделений. После выполнения заданий такие группы ликвидируются.

Уровни управления маркетингом.

Согласно общим принципам построения организационных структур по Г. Минцбергу, менеджеры и специалисты в области маркетинга могут быть представлены по пяти различным уровням:

- стратегический;
- средний;
- оперативно-исполнительский;
- технический;
- вспомогательный.

Высший уровень управления маркетингом — стратегический — представляют:

заместитель генерального директора по маркетингу (вице-президент, коммерческий директор);

маркетинг-директор (руководитель службы, отдела или департамента маркетинга).

Средний уровень управления маркетингом осуществляют:

менеджер по продукту;

менеджер по рынку, региону, области;

менеджер по продажам, сбыту, каналам распределения;

менеджер по работе с потребителями, клиентами;

менеджер по рекламе;

менеджер по поддержанию связей с общественностью.

Оперативно-исполнительский уровень представляют:

торговый агент, представитель, промоутер;

агент по рекламе;

ассистент менеджера по маркетингу;

продавцы;

мерчендайзеры.

Технический уровень управления маркетингом на предприятии осуществляют:

менеджер (инструктор, специалист) по обучению;

контролер маркетинга.

Вспомогательный уровень обеспечивают:

менеджер по маркетинговым исследованиям;

экономист-аналитик маркетинга;

маркетолог статистик;

интернет-маркетолог;

интервьюер;

специалист по компьютерной обработке информации.

Профессиональные требования к специалистам в области маркетинга.

Специалисты в области маркетинга занимают на предприятии особое положение, поскольку призваны обеспечивать связь с внешней средой, рынком, потребителями, посредниками и др. К ним предъявляются следующие требова-

ния: иметь определенные знания; владеть необходимыми навыками; быть достаточно компетентными. Выделяются три таких уровня:

необходимые знания, навыки и уровень компетенции для выполнения своих функциональных задач;

желательные знания, навыки и уровень компетенции для аналитической работы и принятия необходимых и своевременных решений по реализации маркетинговых усилий предприятия;

возможные знания, навыки и уровень компетенции в области деловой информированности, выходящей за пределы текущих локальных интересов предприятия и связанных с перспективами экономического, технического и социального развития.

6.4 Рекомендации по организации службы маркетинга

Практика консалтинговых фирм показывает, что организация маркетинга на предприятии предусматривает проведение нескольких этапов работ, которые могут осуществляться самостоятельно или с приглашением внешних консультантов и специалистов.

Этап диагностики предприятия:

краткая информация о предприятии;

оценка потенциала предприятия;

описание основных проблем функционирования и развития предприятия;

определение реального места маркетинга в условиях современного состояния предприятия.

Аналитический этап:

анализ конъюнктуры рынка;

анализ фирменного окружения предприятия;

оценка действий конкурентов;

анализ покупательского поведения;

прогноз общего объема и структуры спроса.

Организационный этап:

разработка концепции маркетинга предприятия (задачи маркетинговой функции, организационная структура, порядок взаимодействия с другими подразделениями и др.);

создание Положения о службе маркетинга (основные виды деятельности, права и обязанности);

подготовка предложений по штатному расписанию, кадровому обеспечению и финансированию деятельности службы.

Методический этап:

формирование информационной системы маркетинга;

разработка методов и конкретных методик реализации продуктовой, ценовой, распределительной, рекламной политики (например, методики изучения и прогнозирования спроса, конъюнктурных наблюдений, разработки новых товаров, организации дилерских сетей, установления цен, проведения рекламных мероприятий и др.);

подготовка методических рекомендаций по координации и взаимосвязям маркетинга на предприятии.

Внедренческий этап:

разработка и обоснование плана маркетинга (цели, стратегии, мероприятия, затраты);

создание системы контроля маркетинга (основные показатели);

оценка деятельности созданной службы маркетинга;

анализ адаптации и функционирования системы маркетинга в целом, проведение необходимой корректировки и уточнений;

утверждение документов, регламентирующих маркетинговую деятельность на предприятии.

Обучающий этап:

организация и проведение обучения маркетингу управленческого персонала предприятия (линейных и функциональных менеджеров);

организация и проведение обучения специалистов службы маркетинга;

проведение стажировок менеджеров и специалистов.

6.5 Интеграция маркетинга в структуру управления предприятием

Координирующая роль маркетинга настолько поднимает интересы предприятия в целом над интересами отдельных его подразделений, что требуется принятие решений на высшем уровне, учитывая их стратегический характер и необходимость отработки конкретных операционных процедур для успешной реализации.

В современных условиях наблюдается тенденция принятия и реализации маркетинговых решений на уровне так называемых межфункциональных команд, состоящих из представителей подразделений производства и технологий, НИОКР, маркетинга, сбыта, финансов и др. По существу, межфункциональная команда — это дальнейшее развитие принципов и методов матричной организации маркетинга. Различие заключается том, что межфункциональная команда не ограничивается принятием только маркетинговых решений. Ее деятельность распространяется на руководство организационными структурами, создаваемыми для проведения позиционирования, разработки новой продукции, создания дистрибьюторских сетей, проведения рекламных кампаний и т.п.

Межфункциональные команды обеспечивают непрерывное взаимодействие между всеми функциональными подразделениями предприятия, несут ответственность за бюджет и имеют полномочия контролировать выполнение принимаемых решений. Кроме того, они вырабатывают политику и управляют внешними отношениями предприятия со своими рыночными партнерами. В конечном счете управление через межфункциональные команды создает возможности для быстрой адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка и требованиям заказчика.

Другая важная тенденция заключается в активном использовании маркетинга в развивающемся в настоящее время процессе бизнес-инжиниринга. Он рассматривается как метод, позволяющий предприятиям быстро приспособли-

ваться к изменяющейся внешней среде. Ноу-хау бизнес-инжиниринга состоит в детальном и формализованном описании элементов управления бизнесом, предполагающим интегрированные решения функциональных основных блоков системы управления. При этом активно используются компьютерные технологии.

Проведенные в последние годы исследования показывают, что можно выделить несколько уровней интеграционных процессов маркетинга в общую систему управления предприятием.

Концептуальный уровень, характеризующий восприятие маркетинга в качестве современной управленческой концепции:

место маркетинга в «открытой» системе управления;

стратегическая ориентация на долгосрочную прибыльность (акционерную стоимость) за счет эффективного использования ресурсов предприятия в соответствии с требованиями рынка;

процесс создания ценности (цепочка ценности Портера);

развитие маркетинга как инвестиционный процесс (привлечение и сохранение клиентов, нематериальные активы).

Информационно-аналитический уровень, характеризующий использование маркетинговой информации (как важнейшего связующего элемента интеграции) в принятии управленческих решений различными подразделениями предприятия:

производственное (объем, ассортимент, затраты, упаковка, сервис, гарантии);

НИОКР (конструирование с учетом рыночной полезности);

финансовое (бюджетирование, ценовая политика);

закупочно-сбытовое (необходимые комплектующие для создания полезности, эффективные формы и методы продаж);

административное (подбор, расстановка и обучение кадров).

Организационный уровень, непосредственно характеризующий:

деятельность службы маркетинга:

организационное построение;

конкретные виды деятельности;

права и обязанности;

координационные возможности и др.

Сетевые структуры — новые организационные формы в маркетинге. Новая система связей компании меняет отношения между ролевыми функциями. Основное направление — это разукрупнение и делегирование функций фирмы, формирование внутренних и внешних многофункциональных команд.

Цель — достижение эффективного, скоординированного между участниками управления процесса создания ценностей для потребителей.

К основным типам связи в сетях относятся следующие: Центральная организация привлекает при необходимости другие организации и специалистов для решения возникших вопросов.

Долгосрочное сотрудничество: центральная организация создает постоянные команды на основе межсетевых связей.

Сотрудничество с другими, подобными организациями по отдельным, частным вопросам и др.

Вопросы и задания

1. Прокомментируйте принцип организации маркетинга на предприятии «функция — система — служба».
2. В чем заключается координирующая роль маркетинга в его связях с другими функциями предприятия?
3. Какие виды деятельности должны охватываться службой маркетинга на предприятии?
4. В чем различия между функциональной, дивизиональной и матричной структурой организации службы маркетинга?
5. В каких случаях можно утверждать, что организационная структура компании полностью ориентирована на маркетинг?
6. Какие требования предъявляются к специалистам в области маркетинга?
7. Как используются организационные структуры Минцберга в формировании службы маркетинга?
8. В чем заключаются обязанности менеджера по продукту? Укажите положительные моменты и недостатки системы управления по продуктам.
9. Как следует осуществлять подбор специалистов в службу маркетинга?
10. Проанализируйте основные этапы организации маркетинга на российских предприятиях.
11. Основные принципы организации службы маркетинга.
12. Какие внешние и внутренние факторы могут вынудить компанию изменить структуру своего маркетингового подразделения.
13. Назовите основные принципы планирования маркетинга

Задание 1. Оцените стратегическую (соответствующими знаками + или –) маркетинговую ориентацию в управлении вашим предприятием по приведенной схеме.

Традиционный подход	+/-	Современный подход	+/-
Все производить внутри предприятия		Привлекать внешние источники	
Совершенствоваться за счет собственного опыта		Использовать опыт других предприятий	
Цели развития предприятия — производство		Цели развития предприятия — положение на рынке	
Работать независимо от других		Сотрудничать с другими предприятиями	
На предприятии высокий статус у специалистов производства		На предприятии высокий статус у специалистов маркетинга	
Разделять работу между разными подразделениями		Решать проблемы с помощью межфункциональных групп	
Сосредоточиваться на уже освоенных рынках		Выходить на новые рынки	
Все внимание на производство товаров		Внимание на рынок и потребителей	
Производство товаров с минимальными изменениями		Расширение ассортимента, индивидуальные заказы	
Предложение одного товара массового производства всему рынку		Предложение товаров, ориентированных на определенные сегменты рынка	

Упаковка для сохранности товара		Упаковка для сохранности товара и привлечения внимания покупателей	
Определение цены с учетом собственных затрат		Установление цены с учетом внутренних и внешних условий	
Сохранение положения относительно конкурентов		Поиск новых путей конкурентных преимуществ	
Создавать большие запасы		Не создавать значительных запасов	
Затраты на рекламу как часть себестоимости продукции		Затраты на рекламу как капиталовложения	
Работать на авторитет производителей		Работать на авторитет рынка	

Оценивается соотношение положительных ответов в левой и правой колонках.

Ситуационные и практические задачи

Деловая ситуация 1

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению предприятием. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не дает желаемых объемов прибыли. Нужны и другие меры. Приведем пример.

В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината идет горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделил вопросам необходимости учета комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внес предложение об организации на комбинате отдела маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции — сырокопченых сыровяленых колбас, мини-саями, колбас «мартоделла», сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем все, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость снижалась и дальше».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволнованно ответил: Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар

плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам больше требований. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в том числе импортная. Комбинат может затовариться, и хранить нам продукцию негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажете больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы этим свою бездеятельность?»

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определенной степени рисковали и, естественно, хотят получить определенную часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с ее помощью мы смогли бы добиться значительного увеличения доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависят от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия — это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать свое мнение. «Вот Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырье в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время все больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объеме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения — отдела маркетинга.

Вопросы к деловой ситуации:

1. В чем вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате? Представьте себе, что вы — генеральный директор мясокомбината. Как бы вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач.

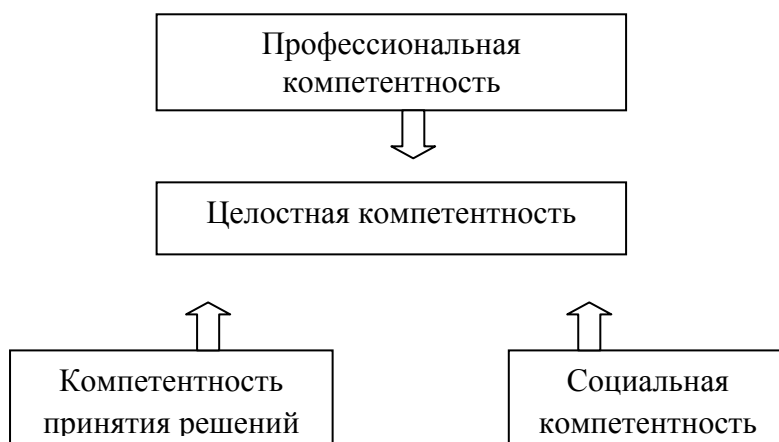
2. Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.

3. Представьте, что вам поручено осуществлять руководство маркетинговой деятельностью на предприятии. С чего бы вы начали свою работу?

Деловая ситуация 2

Компетентность принятия решений (По материалам книги Х. Хершгена «Маркетинг: основы профессионального успеха»).

Ханс Хершген, известный немецкий специалист в области маркетинга, на материалах проведенных им в России в 1995—1999 гг. семинаров, предлагает говорить о формировании *целостной компетенции специалистов* в управлении маркетингом на предприятии. Её можно представить в следующем виде:



Профессиональная компетентность включает знания, позволяющие специалисту проводить анализ рыночной ситуации, в которой находится компания, обосновывать маркетинговые цели и стратегии, разрабатывать для их достижения комплексные маркетинговые мероприятия в области товара, цены, распределения, продвижения, партнерских отношений.

Весьма важными являются профессиональные знания в области получения нужной информации и методических подходов к решению возникающих задач. В частности, необходимо владение методами количественных и качественных маркетинговых исследований, аналитическими моделями и матрицами (БКГ, Ансоффа, Портера и др.), а также всеми процедурами маркетингового планирования и контроля. Управление маркетинговыми инструментами предполагает знание ряда специальных методик (технологического характера), например методик оценки потребительских предпочтений, сегментации и позиционирования, определения ценового восприятия, создания и выбора каналов распределения, методов продвижения и медиапланирования, формирования цепочки партнерских отношений, аудита маркетинга и т.д.

Компетентность принятия решений является для специалистов маркетинга важной предпосылкой успешной деятельности. Речь идет о знании и умении применять методы принятия управленческих решений. Например (по классификации Х. Хершгена):

методы моделирования (процессный, системный, сетевой подходы);

творческие методы (морфология, «Дельфи», синектика, бионика и др.); методы оценки и выбора альтернатив (балльная оценка, ABC-анализ, «дерево решений», портфельный анализ и др.); общие методы организации управленческой работы (сетевое планирование, методы управления рабочим временем и др.).

Социальная компетентность предполагает умение специалиста-маркетолога действовать в изменяющихся условиях, различных социальных ситуациях. Социальная компетентность — это достаточно многомерная конструкция. Она включает, во-первых, когнитивную социальную компетентность (реалистическое восприятие, переработка информации и др.);

во-вторых, эмоциональную социальную компетентность (формирование и выражение чувств, соответствующих ситуации); в-третьих, конативную социальную компетентность (вербальные и невербальные способности, их сочетание). Также важна способность специалиста к коммуникациям, координации своей деятельности, умению работать в команде, управлению конфликтами и др.

Инструментарий социальной компетенции, имеющий особое значение для специалиста в области маркетинга, включает:

методы эффективного взаимодействия при выступлениях и докладах (риторика, презентации);

методы взаимодействия при групповой работе (модерация, техника проведения конференций и семинаров);

методы эффективного проведения переговоров (Гарвардская методика переговоров, транзакционный анализ обмена воздействием, нейролингвистическое программирование личностных взаимоотношений и др.).

Вопросы к деловой ситуации:

1. Выскажите свое отношение к предлагаемому подходу оценки целостной компетенции специалиста в области маркетинга ее отдельных составляющих.
2. Какие могут быть дополнения к требованиям в связи с дальнейшим развитием и специализацией маркетинговой деятельности российских компаний?

Кейс № 1 «Дефекты конструкции»

(По материалам журнала «Секрет фирмы»)

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория

Фирма «Специализированное управление -180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись

на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавания затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

Между небом и землей

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал.

У новых заказчиков были свои подрядчики. В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн. рублей, а заказов получила лишь на 2 млн. рублей.

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов предопределены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протеже». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен.

С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло. Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч.

Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. кв. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее», – говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ.

Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах. Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте резюме проекта (цели, задачи, ресурсное обеспечение).
2. Разработайте комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на реализацию проекта.
3. Составьте предполагаемый проект бюджета маркетинговых затрат.

Кейс № 2 Маркетинговая служба

Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентируя ее на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил четыре схемы, последовательно показывающие организационную перестройку управления предприятием. Они были представлены на совещании у директора.

Первая схема (рис. 6.1) показывает такую структуру, в которой служба реализации поддерживает связи с клиентами. На этом этапе возникают сложности из-за нескоординированности, поскольку нет непосредственной связи между держателями заказов, продавцами и обслуживающими покупателей структурами. Эти отделы введены под единое управление в структуре на второй схеме (рис. 6.2). Рис. 6.1 иллюстрирует современную организационную структуру предприятия, а рис. 6.2 — схему управления, предлагаемую к построению.

Здесь каждым отдельным направлением ведает независимый руководитель, но работу всех их координирует директор по маркетингу.

Ответственность директора по маркетингу вначале распространяется прежде всего на сбыт. Затем в его функции постепенно входит обеспечение задач, которые нельзя трактовать как непосредственно связанные с реализацией.

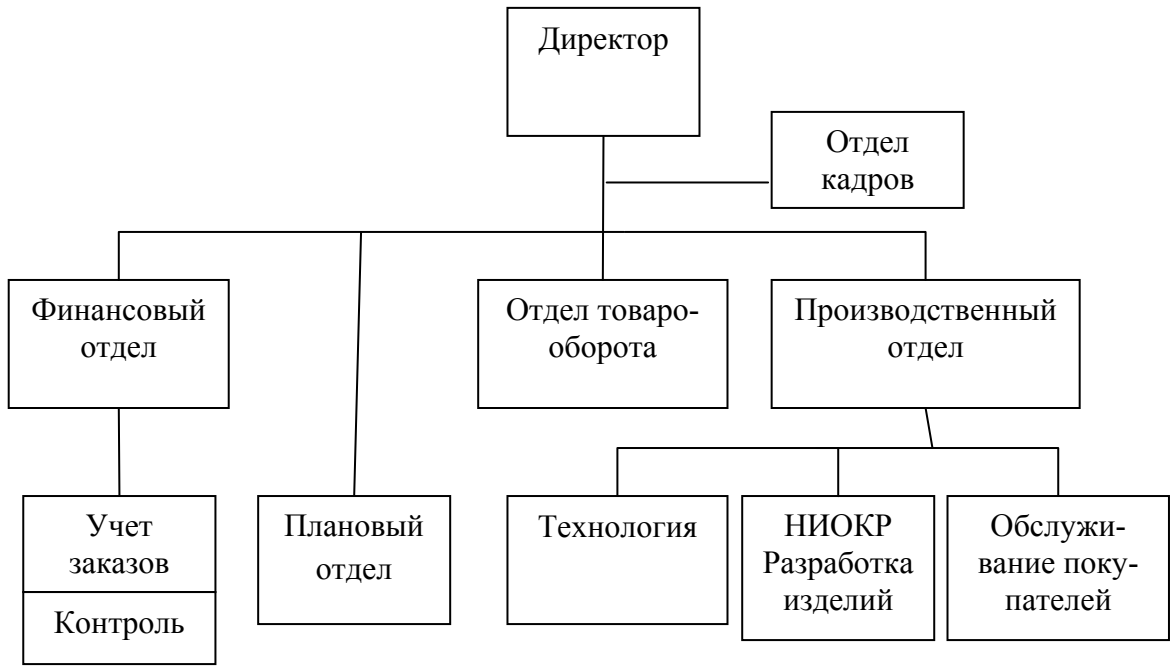


Рис. 6.1 Исходная организационная структура

Организация маркетинга в компании

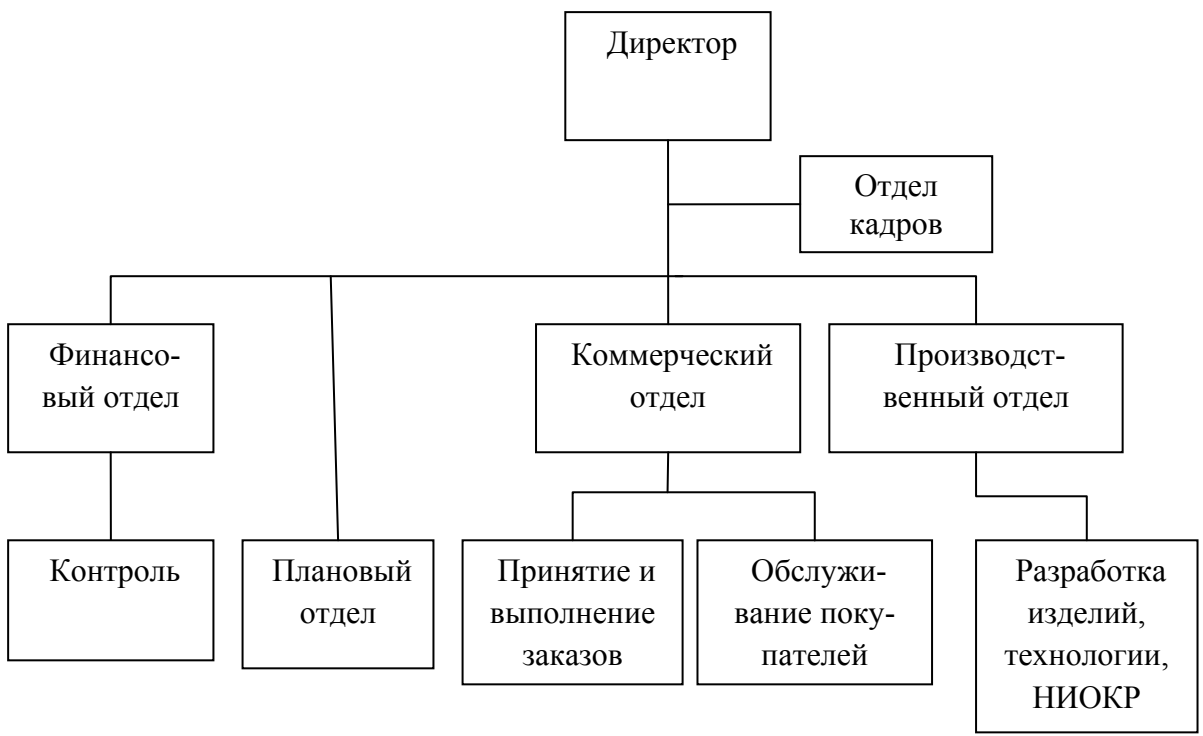


Рис. 6.2. Первая реорганизация структуры

Поэтому его функциональные обязанности правильнее было бы сформулировать как обеспечение маркетинговой деятельности, а не реализации товаров. На совещании заведующий коммерческим отделом отметил, что требуемые изменения структуры управления не очень значительны. Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинга является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

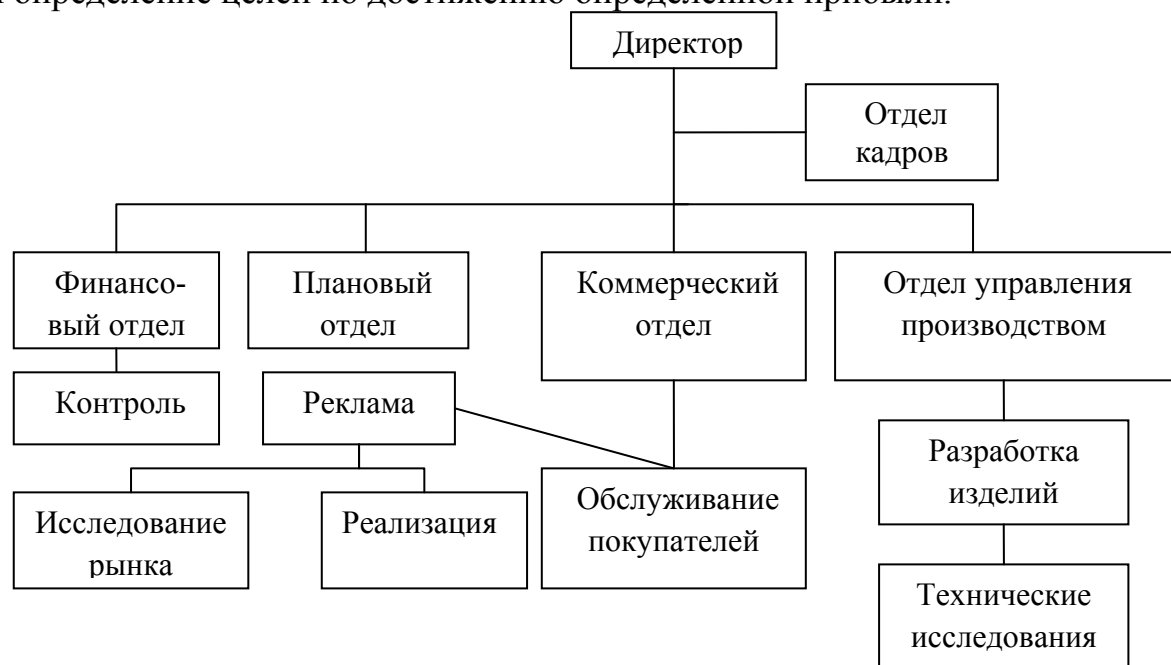


Рис. 6.3 Вторая реорганизация структуры

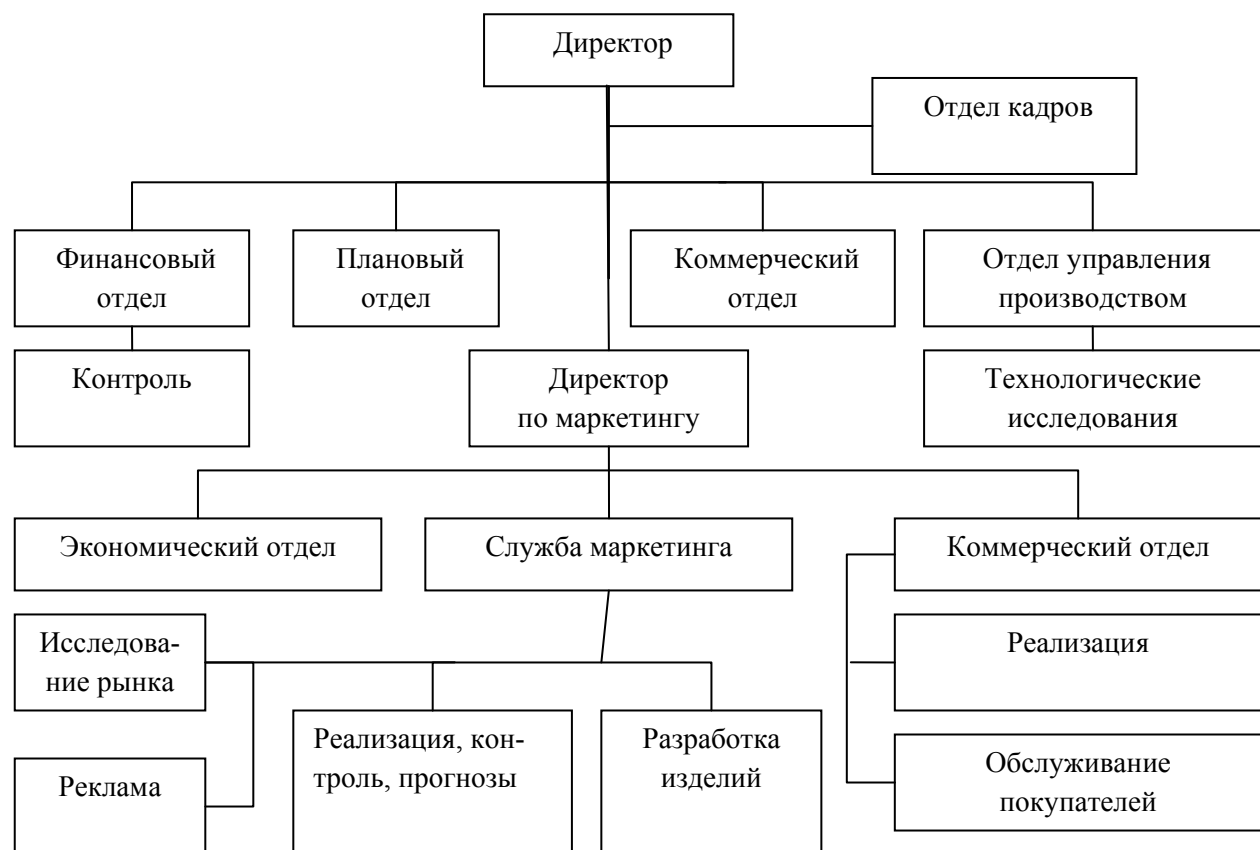


Рис. 6.4 Предлагаемая форма организации структуры

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение – добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, – заявил он, – тогда не было бы маркетинга». Но заведующий коммерческим отделом не включился в никуда не ведущую дискуссию. Кроме того, их отношения по маркетингу различались лишь в области определений. Поэтому он сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Затем речь пошла о выборе новых руководителей. Круг обязанностей директора по маркетингу по сути не представляет собой чего-то нового, это лишь изменение названия должности заведующего коммерческим отделом. По мнению начальника отдела кадров, анализ ситуации, проведенный заведующим коммерческим отделом, производит хорошее впечатление. Чувствуется, что он не только понимает концепцию маркетинга, но и обладает предприимчивостью, с помощью которой мог бы направить деятельность предприятия на реализацию этой концепции. Он и до этого фактически исполнял обязанности директора по маркетингу, поэтому целесообразно назначить его на эту должность.

Следующий шаг – выбор руководителей службы маркетинга и коммерческого отдела. Было решено сначала поискать таких людей на своем предприятии и лишь в крайнем случае обратиться к посторонним.

Задание к кейсу:

1. Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании директора. В чем их слабые и сильные стороны?
2. Определите роль директора по маркетингу в деятельности предприятия и круг его обязанностей.
3. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулось руководство «Телекон» в процессе организационной перестройки предприятия.

Тест для самоконтроля

1. Организационная структура управления маркетингом представляет собой:
 - а) создание условий для эффективной работы сотрудников
 - б) подбор специалистов по маркетингу, распределение задач, прав и ответственности, создание условий для эффективной работы сотрудников, организацию взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями
 - в) подбор специалистов по маркетингу, распределение задач, прав и ответственности, организацию взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями

г) руководство компании не интересуется организационная структура, самое главное результат

2. Управленческая деятельность в маркетинговом отделе осуществляется на трех уровнях (сверху - вниз):

- а) стратегический, тактический, оперативный
- б) тактический, стратегический, оперативный
- в) тактический, оперативный, стратегический
- г) все выше перечисленные варианты верны

3. На каком уровне маркетинг ставит производство в функциональную зависимость от объемов и структуры спроса:

- а) операционном
- б) стратегическом
- в) оперативном
- г) тактическом

4. Оперативное планирование маркетинга предполагает:

- а) определение целей развития
- б) определение конкретных исполнителей и шагов (методов)
- в) определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения
- г) определение направлений развития

5. Маркетинговая служба на фирме может быть организована по принципу:

- а) иерархическому
- б) потребительскому
- в) матричному
- г) производственному

6. Основным принципом проблемной формы организации маркетинга на фирме заключается в:

- а) регулярном применении экспертных методов анализа возникающих проблем
- б) осуществлении маркетинговых мероприятий по решению различных проблем
- в) создании административной группы различных специалистов для решения возникшей проблемы
- г) распределении функций маркетинга внутри маркетинговой службы

7. Целью стратегического маркетинга является:

- а) отслеживание эволюции заданного рынка, выявление существующих или потенциальных рынков или их сегмента на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении
- б) уточнение миссии, определение целей развития, разработка стратегии развития компании и пр.

- в) выявление потребностей, которые компания будет удовлетворять
- г) формирование имиджа фирмы

8. Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:

- а) разработка общей стратегии
- б) определение механизма контроля
- в) проведение маркетингового исследования
- г) определение целей компании

9. Задачами операционного маркетинга являются:

- а) определение целей развития
- б) разработка стратегии развития
- в) детализация стратегии
- г) реализация стратегии

10. Синонимом понятия «комплекс маркетинга» является:

- а) стратегия маркетинга
- б) план маркетинга
- в) правило 5 «Р»
- г) мероприятия по стимулированию.

Основная литература

- 1 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]/ И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416с.
- 2 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст] : пер. с англ. / Г. Ассэль.— Изд. 2-е — М.: ИНФРА-М, 2001. — 804с.
- 3 Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / Т.А. Гайдаенко. - М.: Эксмо, 2008. — 512 с.
- 3 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] : пер. с англ./ Ф. Котлер, К. Л. Келлер. [и др.] - Изд. 12-е- М.: Питер, 2010. - 816с.
- 4 Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг [Текст]/ Ж. Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург: Наука, 1996. — 589с.
- 5 Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст]/ М. Мак-Дональд — Санкт-Петербург: Питер, 2001.-789 с.
- 6 Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ./ М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М.: Дело, 2005- 720с.

Дополнительная литература

- 1 Азоев, Г. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А. П. Челенков. — М.: НОВОСТИ, 2000. - 256 с.
- 2 Анурин, В. Ф. Маркетинговые исследования потребительского рынка : уникальный отечественный опыт [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 061500 - Маркетинг / В. Ф. Анурин, И. И. Муромкина, Е. В. Евтушенко. - М.: Питер, 2006. - 269 с.
- 3 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования : теория, методология и практика [Текст] / Е. П. Голубков. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : Финпресс, 2000. - 462 с.
- 4 Данько, Т.П. Управление маркетингом [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / Т.П.Данько. - М. : Инфра - М, 2010. — 363 с.
- 5 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии [Текст] : пер.с англ. / П. Дойль. - 3-е междунар. изд. - М.: Питер, 2003. - 538 с.
- 6 Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] : пер. с англ. / П. Друкер. - М. : Фаир-Пресс, 2003. - 285 с.
- 7 Дэй, Д. Стратегический маркетинг[Текст] / Джордж Дэй Д. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. - 520 с.
- 8 Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст]: пер. с англ. / Минцберг, Г., Альстренд Б., Лэмпел Д.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001.
- 9 Росситер, Д. Реклама и продвижение товаров [Текст] : пер. с англ. / Росситер Д., Перси Л.; под ред. Л.А. Волковой. - СПб: Питер, 2001. - 656 с.

10 Синяева, И.М. Управление маркетингом [Текст] : учебное пособие для студ. вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»: допущено УМО по образованию РФ / И.М. Синяева, В.В. Синяев, В.М. Маслова; под ред. И.М. Синяевой. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 415 с.

11 Соловьев, Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 13. [Текст] / Соловьев Б. А. – М.: ИНФРА-М, 1999. - 336 с.

12 Титова, В.А. Управление маркетингом [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. А. Титова, М. Е. Цой, Е. В. Мамонова. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2005. – 484 с.

13 Траут, Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям [Текст]: пер с англ / Дж. Траут, С. Ривкин; под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2004. – 224 с.

Для заметок

Бакиева Альфия Муфитовна
Аслаева Ляйсан Халиловна

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Учебное пособие
по циклу практических занятий

На обложке рисунки с сайтов forexaw.com и biglibrary.ru

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ 2012. Формат бумаги 60×84¹/₁₆. Усл. печ. л. 8,37
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Печать трафаретная. Заказ _____. Тираж 100 экз.

Типография ФГБОУ ВПО Башкирский ГАУ
450001, г. Уфа, ул. 50-летия Октября, 34