

**Учебники и учебные пособия для высших учебных заведений**

**А.М. Бакиева**

# **ПРАКТИКУМ ПО МАРКЕТИНГУ**

Уфа – БГАУ – 2013

ДК 339.1(03)  
ББК 65.290 –2 (я 7)  
Б 19

Утверждено Редакционно-издательским советом БГАУ в качестве  
учебного пособия

Автор: **Бакиева А.М.**

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор У.Г. Зиннуров  
(Уфимский государственный авиационный технический университет)

доктор экономических наук, профессор Н.З. Солодилова  
(Уфимский государственный институт сервиса)

Б 19 Практикум по маркетингу. Учебное пособие: 3-е Изд.: перераб. и  
допол. /А.М. Бакиева. - Уфа: Изд-во БГАУ, 2013.-197с.

ISBN 5-7456-0133-7

В учебном пособии рассмотрены основные направления маркетинговых исследований, технологии и организации маркетинговой деятельности предприятий.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Менеджмент», «Экономика», «Туризм» и др.

ISBN 5-7456-0133-7

УДК 339.1 (03)  
ББК 65.290 - 2 (я 7)

© Башкирский государственный аграрный университет, 2005  
© А.М. Бакиева, 2007  
© А.М. Бакиева, 2013, с изменениями и дополнениями

## ВВЕДЕНИЕ

Будущий специалист - аграрник должен знать методологические основы и практику маркетинга как рыночной концепции управления и особенности использования маркетинга в агропромышленном комплексе.

В учебном пособии сделана попытка оказать помощь студентам аграрных вузов в закреплении теоретических основ дисциплины, в усвоении современной методики комплексного исследования рынка, организацией стимулирования сбыта, выработке рыночной стратегии и тактики, обеспечивающей решающие преимущества в условиях конкуренции и объективной ситуативной неопределенности, в формировании навыков по применению инструментов комплекса маркетинга в практическом решении отдельных наиболее важных вопросов, возникающих в процессе управления деятельностью предприятий АПК.

Опыт преподавания маркетинга показывает, что ни одно занятие в этом курсе не может проходить в строго лекционной форме. С другой стороны, ни один семинар не окажется перспективным, если на нем ограничиться традиционным словесным разбором темы студентами. Технологии маркетинга надо осваивать без отрыва от теории.

Основные методические подходы и инструменты маркетинговых решений тех или иных вопросов темы или раздела курса являются общими для всех отраслей системы АПК, и они приводятся в учебном пособии достаточно полно. Поэтому задача состоит в том, чтобы студенты научились ими пользоваться при выборе действий в конкретных рыночных ситуациях и могли разработать соответствующую стратегическую программу.

В процессе написания данного пособия были с благодарностью использованы труды видных отечественных ученых, заложивших научную платформу в развитие отечественных школ маркетинга и менеджмента: Азоева Г.Л., Багиева Г.Л., Герчиковой И.Н., Голубкова Е.П., Дурович А.П., Завьялова П.С., Крыловой Г.Д., Ноздревой Р.Б., Соколовой М.И.

Автор выражает признательность коллективу преподавателей кафедры управления аграрным производством и студентов Башкирского государственного аграрного университета, обучающихся по специальности 060800 Экономика и управление на предприятии (в аграрном производстве) за помощь и апробацию практических рекомендаций и контрольных заданий.

## ТЕМА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Цель занятия.* Изучить метод SWOT и провести комплексный анализ маркетинговых возможностей и опасностей предприятия.

*Условия занятия и исходные материалы.* На занятии используются материалы предприятия, в котором студенты проходили учебно-производственную практику, в случае их отсутствия - материалы кафедры. Предварительно преподаватель дает краткую консультацию о последовательности выполнения задания, указывает материалы, которыми следует пользоваться.

*Порядок и методика выполнения задания.* Под маркетинговыми возможностями следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, следуя которым оно может добиться конкурентных преимуществ. Для их определения применяется метод SWOT. SWOT-анализ – это экспертиза внутренних сил (strengths) и слабостей (weaknesses) предприятия, его возможностей (opportunities) и угроз (threats) внешней среды.

SWOT-анализ используется как общий инструмент на предварительных стадиях принятия решений и предшествует перспективному планированию. Принятие решения должно содержать каждый из следующих элементов:

- формирование сил;
- уменьшение слабостей;
- использование возможностей;
- противодействие угрозам.

Грамотное использование SWOT-анализа может помочь предприятию в формировании рыночной стратегии развития.

Теория маркетинга доказывает, что общий анализ внешней среды, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, то есть проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

- Government – правительство;
- Economy – экономика;
- Technology – технология;
- Society – общество.

Американские исследователи А. Томпсон и А. Стрикленд предложили примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей для него, заключенных во внешней среде (приложение 1.1 и табл.1.1,1.2).

Таблица 1.1 Оценка сильных и слабых сторон предприятия при SWOT- анализе

Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Система распределения</b>	
Удобное месторасположение предприятия относительно рынков сбыта; Накопление опыта работы по различным формам платежей; Использование разнообразных форм реализации; Наличие собственного автопарка; Достижение рыночной доли в регионе до __ %	Недостаточный собственный опыт рекламы и продвижения продукции; Трудности в организации сбыта большого объема продукции
<b>Собственная продукция , технология предприятия</b>	
Производство продукции в соответствии с требованиями потребителей; Использование политики диверсификации производства; Собственное «ноу-хау»; Наличие нового современного технологического и упаковочного оборудования	Недоиспользованные мощности по производству продукции; Недостаточные запасы различных ассортиментных групп; Возникающие «сбои» в производстве продукции технологического характера
<b>Собственная сырьевая база предприятия</b>	
Близость к транспортным магистралям; Наличие собственных филиалов по приемке сырья от личных подсобных хозяйств населения	Недоиспользованные мощности по приемке и переработке сырья; Низкое качество поставляемого сырья; Отсутствует возможность влиять на поставщиков; Ярковыраженная сезонность поставляемого сырья; Частичное решение проблемы комплексной переработки сырья
<b>Собственные финансовые средства предприятия</b>	
	Финансово – неустойчивое положение; Отвлечение оборотных средств
<b>Организация управления предприятием</b>	
Мобильная реакция на изменение формы управления предприятием	Высшее руководство распределяет ресурсы, кадры; Отсутствие опытных, квалифицированных рыночно-ориентированных специалистов; Отсутствие информационной системы управления маркетингом; Отсутствие четкой марочной политики; Отсутствие адресности вырабатываемой продукции (целевые группы потребителей – сегменты не выделяются)
<b>Имидж предприятия</b>	
Высокий уровень конкурентоспособности продукции; Точные сроки выполнения договорных обязательств	Выполнение сроков и принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Таблица 1.2 Оценка возможностей и угроз при SWOT-анализе

Возможности	Угрозы
Общество	
Расширение рынков сбыта	Изменение политической ситуации
Тенденции развития рынка	
Расширение услуг сервиса при отпуске готовой продукции	
Конкуренты	
Небольшое число достаточно сильных конкурентов; Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного управления и качества продукции	Производство продукции нового поколения; Снижение цены конкурентов
Распределение	
Растущая потребность в данной продукции; Подъем экономики, увеличение спроса; Организация дилерской сети	Высокая коррумпированность чиновников, ответственных за принятие решений при закупках сырья, добавок, оборудования и др.; Риск при оценке платежеспособности клиентов, потребителей
Потребители	
Выход на новые сегменты рынка	Принятие решения о централизованных закупках продукции у определенного производителя
Продукция, технология	
	Отсутствие инвестиций
Сырье	
Создание запасов, обеспечивающих бесперебойное обеспечение потребителей продукцией в течение года; Разработка мотивационного механизма сельскохозяйственных товаропроизводителей в поставке большего количества качественного сырья	Нестабильность, неритмичность поставок

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности предприятия.

Затем строится матрица в соответствии с моделью GETS. По существу указанная матрица представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена так называемая «дихотомическая процедура» (dickotomia – греч.) – разделяю на две части. При этом элементы матрицы представляют собой «дихотомические пары» (пары взаимоисключающих друг друга признаков),

что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации «крупным мазком».

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю и внутреннюю среды, а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные:

- сила-слабость;
- возможности-угрозы;
- внешняя - внутренняя.

Слева и в верхней части матрицы выделяются разделы, в которые вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные, слабые стороны предприятия, возможности и угрозы.

Данные предыдущих двух таблиц трансформируются в матрицу, которая имеет следующий вид (рис.1.1).

	Возможности 1. 2. 3. ....	Угрозы 1. 2. 3. ....
Сильные стороны 1. 2. 3. ....	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 1.1 Матрица SWOT<sup>1</sup>

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности), поле «СИУ» (сила и угрозы), поле «СЛВ» (слабость и возможности), поле «СЛУ» (слабость и угрозы). Для каждого поля матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает поле «СИБ», которое позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Лучшей стратегией для данного поля станет упор на рост и увеличение продаж.

<sup>1</sup> См.: Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. - МН.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.- С. 118, 464.

Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Здесь наилучшей стратегией будет создание совместных предприятия для активной работы на перспективном рынке.

Возможность использования силы предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». Наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Чрезвычайно непривлекательно и даже опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы. Здесь самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Используя матрицу, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать для предприятия дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для достижения успеха важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет каждой из них.

Для оценки возможностей может использоваться следующая матрица (рисунок 1.2).

Вероятность реализации возможностей		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Рисунок 1.2 Матрица возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении оставшихся возможностей необходим гибкий подход. Можно принять положительное решение об их использовании, если у фирмы имеется достаточно ресурсов.



Аналогичная матрица строится для оценки угроз (рисунок 1.3).

		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие» ушибы
Вероятность реализации возможностей	Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рисунок 1.3 Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреего устранения. Угрозы «ВТ», «СК» и «НР» также необходимо серьезно учитывать и устранять в первостепенном порядке. Требуется также внимательный и ответственный подход к ликвидации или нейтрализации угроз «НК», «СТ» и «ВЛ». Оставшиеся поля угроз также не должны выпадать. При этом задача их первостепенного устранения не ставится.

Рыночных возможностей может оказаться достаточно много. Поэтому следует осуществить их отбор в соответствии с целями и ресурсами предприятия. При этом выделяется совокупность маркетинговых возможностей. Каждую из них необходимо детально изучить с точки зрения величины и характера рынка, что предполагает выбор наиболее перспективных целевых рынков.

*Задание.* Провести оценку внутренних сил и слабостей анализируемого предприятия, возможностей и угроз внешней среды (SWOT-анализ).

*Контроль за ходом и результатами занятия* осуществляется в форме оценки качества проведенного анализа маркетинговых возможностей предприятия.

### *Литература*

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знания-Прес, 2002. – 149 с.
2. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.
3. Федько В.П., Федько Г.Г. Маркетинг: 100 экзаменационных ответов. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003.- 448 с.
4. Хершген Х. Маркетинг. Учебник для вузов: Пер. с нем.- М.: Инфра-М, 2000. – 334 с.

## ТЕМА 2. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

*Цель занятия:* Изучить и освоить процесс сегментации рынка, технологию выбора целевых сегментов и стратегии охвата рынка, позиционирования товара на рынке.

*Условия занятия и исходные материалы.*

1. Занятие проводится с использованием данных, полученных студентами в тех хозяйствах, где они проходили производственную практику, а также используются статистические сборники и справочные материалы, имеющиеся на кафедре.

2. В процессе подготовки к занятию студенты знакомятся с соответствующей литературой, изучают нормативные документы, рекомендованные преподавателем при чтении лекций по этой теме.

3. По итогам занятия каждый студент готовит вариант задания по сегментированию конкретного потребительского рынка. Задания рассматриваются на занятии и обсуждаются студентами под руководством преподавателя.

*Порядок и методика проведения занятия.*

Осуществление успешной маркетинговой деятельности предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий покупателей. Именно это составляет основу сегментации рынка. С помощью сегментации из общего числа потенциальных потребителей выбираются определенные группы (рыночные сегменты), предъявляющие более или менее однородные требования к товару и с наибольшей степенью вероятности одинаково реагирующие на стимулы маркетинга. Именно на эти сегменты рынка следует в первую очередь, ориентировать производство и реализацию товара.

Главная цель сегментации – обеспечить адресность разрабатываемому, выпускаемому и реализуемому товару. Посредством ее реализуется основной принцип маркетинга – ориентация на потребителя. Смысл ее заключается и в том, что предприятие не распыляет, а концентрирует свои усилия на наиболее перспективном для него сегменте.

Таким образом, рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов (прежде всего потребителей), на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов комплекса маркетинга.

Сегментация не является чисто механическим процессом. Чтобы быть эффективной, она должна проводиться по *определенным признакам* (признак – это способ выделения данного сегмента на рынке) *поэтапно* (рис.2.1).

**Сегмент рынка** – совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на комплекс маркетинга<sup>2</sup>. Под **сегментацией** понимается разделение рынка на сегменты, то есть четкие группы потребителей, которым необходимы разные товары и специальные маркетинговые подходы. Объектами сегментации являются потребители

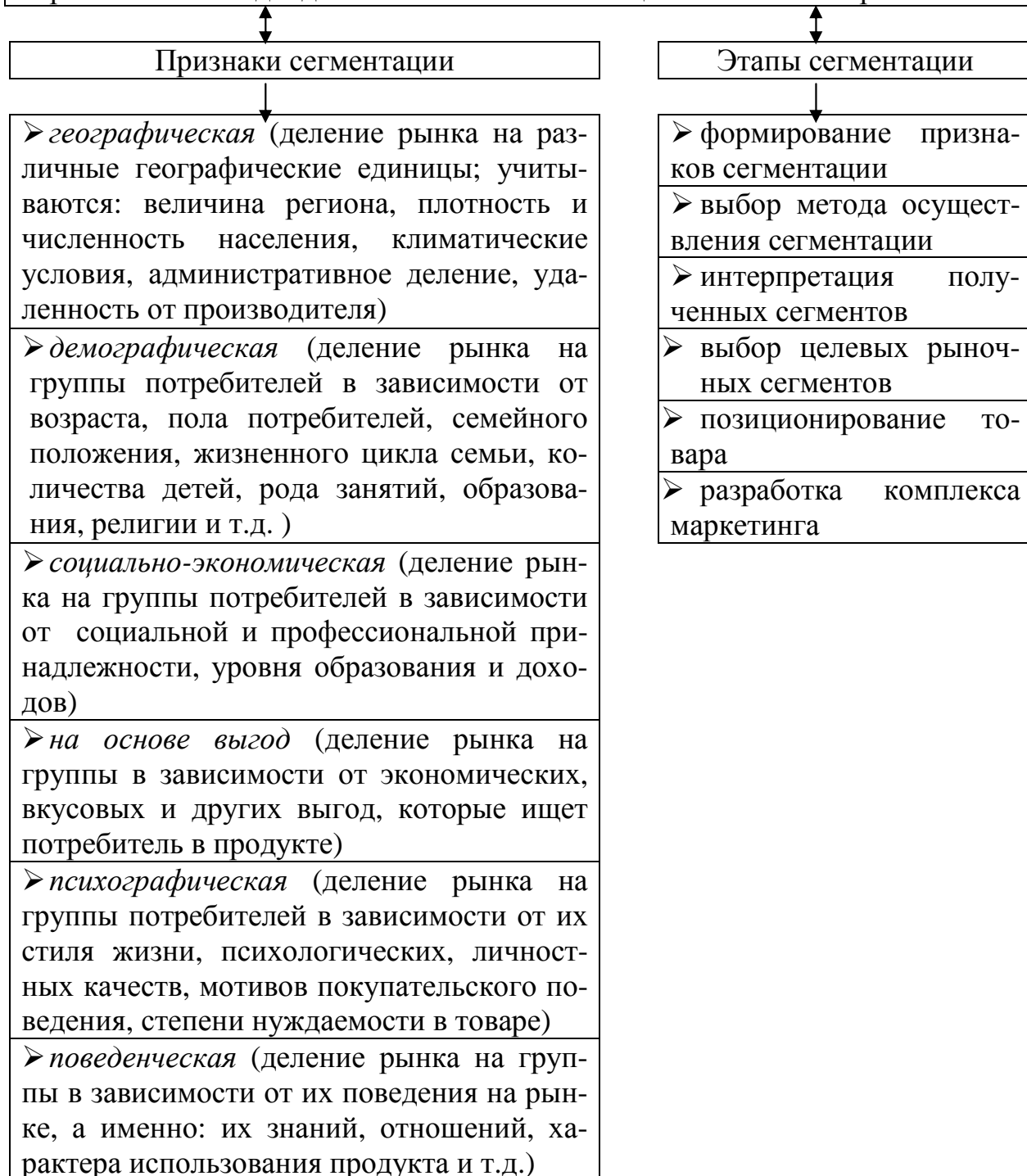


Рисунок 2.1 Сегментация рынка как направление маркетинговой деятельности

<sup>1</sup> Голубков Е. П. Маркетинг. Словарь. - М.: Экономика. Дело ЛТД, 1994. С. 105.

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по самым разным признакам. Разными могут быть потребности, ресурсы, географическое положение, покупательские отношения и привычки. Любым из этих признаков можно воспользоваться в качестве основы для сегментации рынка.

Следует учитывать, что признаки сегментации различаются в зависимости от назначения товаров (потребительские и производственного назначения). Для сегментации рынка потребительских товаров основными признаками являются: географические, демографические, социально-экономические, на основе выгод, психографические, поведенческие.

В качестве примера приведены результаты исследований активной части населения города X, которые являются покупателями товара А и которые в настоящее время не покупают такого вида продукции (табл.2.1).

Представленные результаты позволяют количественно и качественно определить целевые группы существующих и потенциальных покупателей.

Частью работы по сегментации рынка любого конкретного товара является проведение профильного анализа спроса: кто предъявляет спрос на товар, как территориально распределяется спрос, на кого приходится основная часть спроса, какая часть потребителей наиболее быстро наращивает спрос, какая доля потребителей наиболее лояльна по отношению к конкурентной марке товара и почему. Кроме того, надо выяснить степень удовлетворения потребностей в товаре, фазы ЖЦТ, на которых эти потребности были удовлетворены.

Таблица 2.1 Результаты исследований населения города X с целью определения целевых сегментов

Критерии	Статус потребителя							
	Покупатели				Не покупали			
	Количество, %	Объем покупки, кг	Частота покупки в месяц, раз	Приверженность к торговой марке, %	Количество, %	Осведомлены		Не осведомлены
Положительно настроены						Отрицательно настроены		
Возраст, лет								
До 25	21	2,0	1	2	29	85	5	10
26-39	35	2,0	2	16	14	90	5	5
40-54	29	1,5	1-2	20	21	85	5	10
более 55	15	1,5	1	1	36	75	10	15
Итого	100	х	х	39,0	100	х	х	х
Доход								
высокий	35	2	1-2	25	30	95	5	-
средний	56	1,0	2	12	8	85	5	10
низкий	9	0,5	0,5	2	62	70	10	20
Итого	100	х	х	39,0	100	х	х	х

Рекомендуемая для использования форма интерпретации или описание профилей групп полученных сегментов приведена в табл. 2.2.

Таблица 2.2 Характеристика профиля опрошенных потребителей

Сегмент, % от всех потребителей предприятия	Характеристика сегмента потребителей
А, Б, В, Г, ...	
100	X

Информация о потребительских оценках при исследовании потребительского поведения может быть получена в результате проведенного опроса, наблюдения.

*Выбор целевых сегментов рынка* – это оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Успех правильно выбранного сегмента зависит от исходных критериев – способов оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка. Наиболее распространенными критериями сегментации рынка являются следующие:

1. *Потенциал сегмента рынка* характеризуется его количественными параметрами, то есть емкостью. Она показывает, сколько товаров и какой общей стоимостью может быть продано, какое число потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают и т.п. Исходя из параметров товаропроизводитель должен определить какие ресурсы и в каких размерах следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети и т.д.

2. *Доступность сегмента для товаропроизводителя*, то есть его возможности получить каналы распределения и сбыта продукции, условия хранения и транспортировки на данном сегменте рынка. Товаропроизводитель должен определить, располагает ли он достаточным количеством каналов сбыта своей продукции, какова мощность этих каналов, способны ли они обеспечить реализацию всего объема продукции, произведенной с учетом имеющейся емкости сегмента.

Следует также выяснить, какие существуют правила торговли и барьеры входа на данный сегмент рынка.

3. *Информационная насыщенность сегмента*, то есть выяснение того, можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту.

4. *Существенность сегмента* предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Товаропроизводителю предстоит выяснить, является ли данный сегмент рынка растущим, устойчивым или уменьшающимся, стоит ли ориентировать на него ресурсы, или, напротив, надо их перепрофилировать на другой сегмент.

5. *Прибыльность* предполагает установление, насколько рентабельной будет для предприятия работа на выделенном сегменте рынка. Для оценки прибыльности того или иного сегмента рынка используют стандартные методы расчета соответствующих показателей: нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, величины прироста общей массы прибыли предприятия. Выбор показателей зависит от специфики хозяйственной деятельности конкретного предприятия.

6. *Риск выхода на рынок.* Определяется путем суммирования весов факторов риска. Такой подсчет ведется отдельно для различных сегментов, а в итоге выбирается тот, у которого полученная сумма меньше, чем у других.

7. *Выявление позиций основных конкурентов.* Особенно важно определить, кто может стать конкурентом в будущем, каковы его сильные и слабые стороны.

В качестве примера приводится конкурентный лист предприятия (табл.2.3).

В колонку 1 таблицы записываются показатели, наиболее важные для данной группы покупателей – посредников или конечных потребителей. В колонку 2 помещают цифры или другие условные обозначения, характеризующие степень важности критерия для микросегментов. В 3 и 4 колонках помещаются количественные или качественные данные основных конкурентов и анализируемого предприятия. В 8 колонке графически дается иллюстрация сильных и слабых позиций предприятия по отношению к конкуренту.

На основе изучения позиций конкурентов определяются ключевые факторы успеха, которые могут дать возможность предприятию добиться явных преимуществ перед конкурентами.

8. *Эффективность работы на выбранном сегменте рынка.* Под этим критерием понимают, прежде всего, проверку наличия у данного товаропроизводителя должного опыта работы на выбранном сегменте рынка, то, насколько инженерный, производственный и сбытовой персонал готовы эффективно продвигать товар на этом сегменте. Получив ответы на все эти вопросы, оценив свой потенциал по всем критериям, делают окончательный вывод о выборе исследуемого сегмента рынка в качестве целевого.

Таблица 2.3 Конкурентный лист предприятия А\*

Критерии для сравнения	Важность критерия для посредников			Конкурентные соотношения		
	-	0	+	Конкурент	Предприятие А	Профиль посредника - 0 +
1	2	3	4	5	6	7
Качество			+	Стандарт	Стандарт	
Цена, руб./кг			+	1,5	1,0	
Имидж		0				
Ассортимент		0		20	14	
Условия оплаты			+	Отсрочка 7 дней	Отсрочка 1-2 дня	
Скорость поставки, дни		0		2-3	1-2	
Минимальная партия 1 поставки, кг				200	100	
Доставка			+	а/м	а/м	
Качество упаковки		0		Евростандарт	СТП	
Рекламная поддержка		0		нет	Да	
Работа с рекламациями и др.		0		да	да	

\* Условные обозначения: колонка 2: - – не очень важно;  
 3 : 0 – важно;  
 4 : + – очень важно;  
 колонка 7 : - – хуже;  
 0 – равно;  
 + – лучше

Одной из основных задач предприятия является определение наиболее соответствующего его профилю и его возможностям сегмента рынка, то есть конкретной группы потребителей, в отношении которых проводится интенсивная исследовательская работа и активная деятельность по продвижению товаров. Все это предполагает оптимизацию затрат предприятия. Если обозначить через  $x_j$  булеву переменную, которая показывает целесообразно или нет работать на  $j$ -ом сегменте,  $j = 1, \dots, n$ , то можно построить следующую оптимизационную модель выбора сегмента рынка:

$$C(X) = \sum_{j=1}^n (c_j \cdot k_j + z_j) x_j \rightarrow \min; \quad (2.1)$$

$$\sum_{j=1}^n p_j \cdot k_j x_j \geq P; \quad (2.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_j \leq N; \quad (2.3)$$

$$x_j = \begin{cases} 1, & j = 1, \dots, n, \\ 0, & \end{cases} \quad (2.4)$$

где  $n$  – количество возможных сегментов рынка данного предприятия и данного товара,  $n \geq 2$ ;

$N$  – общее количество сегментов, на которых предприятие желало бы продавать свой товар,  $1 < N \leq n$ ;

$k_j$  – количество товара, которое может быть реализовано на  $j$ -ом сегменте за определенный период времени,  $j=1, \dots, n$ , физ. ед.;

$c_j$  – удельные затраты, связанные с реализацией единицы товара на  $j$ -ом сегменте, ден. ед./ физ. ед.;

$z_j$  – затраты по реализации товара на  $j$ -ом сегменте, не зависящие от объема продаж, ден. ед.;

$p_j$  – выручка (прибыль) от реализации единицы товара на  $j$ -ом сегменте, ден. ед./физ. ед.;

$R$  – минимально необходимая суммарная выручка (прибыль) за определенный период, ден. ед.;

$S(x)$  – целевая функция суммарных затрат на реализацию товара, ден. ед.

Решение данной задачи целочисленного линейного программирования (2.1) – (2.4) позволяет установить наиболее выгодные сегменты рынка с точки зрения минимизации затрат на их освоение.

Рассмотрим построение данной модели на примере птицефабрики «Башкирская» Республики Башкортостан. Разделим рынок пищевых куриных яиц на сегменты по географическому признаку, учитывая численность населения и удаленность района. Получим 8 возможных сегментов, на которых птицефабрика желала бы позиционировать свою продукцию. Это города Уфа, Сибай, Кумертау, Мелеуз, Салават, Стерлитамак, Октябрьский, Нефтекамск. При этом птицефабрике необходимо охватить не менее 5 сегментов. Исходные данные для построения модели по каждому выделенному сегменту рынка приведены в табл. 2.4. При распределении реализационных затрат необходимо учитывать, что к переменным издержкам относят транспортные расходы, получение и отгрузка товара, складские расходы по обработке продукции и ее упаковке, инвестиции в запасы и др. К постоянным издержкам относят расходы на управленческую деятельность и накладные расходы, затраты на рекламу и продвижение, командировочные расходы, аренду и др.

Цель птицефабрики «Башкирская» – получить не менее 85 млн руб. прибыли от реализации своей продукции на выделенных сегментах. Критерием оптимизации задан минимальный уровень затрат на реализацию продукции.

Таким образом, наиболее выгодными сегментами рынка с точки зрения минимизации затрат на их освоение являются города Уфа, Мелеуз, Кумертау, Сибай и Салават.



Таблица 2.4 Исходные данные для построения оптимизационной модели выбора сегментов рынка

Сегмент рынка	Количество яиц, которое может быть реализовано на данном сегменте ( $k_j$ ), тыс. шт	Переменные затраты на реализацию ( $c_j$ ), руб. / 10 шт	Постоянные затраты на реализацию ( $z_j$ ), тыс. руб.	Выручка от реализации ( $p_j$ ), руб. /10 шт
Сибай	10000	1,65	350	13,50
Кумертау	10000	1,60	300	13,10
Мелеуз	10000	1,55	350	13,20
Салават	30000	1,52	1140	13,50
Стерлитамак	50000	1,50	2000	13,60
Уфа	200000	1,35	9600	13,40
Октябрьский	30000	1,50	1350	13,35
Нефтекамск	30000	1,60	1290	13,45

Далее определяется эффективность проведенной сегментации с помощью следующих критериев (рис. 2.2).

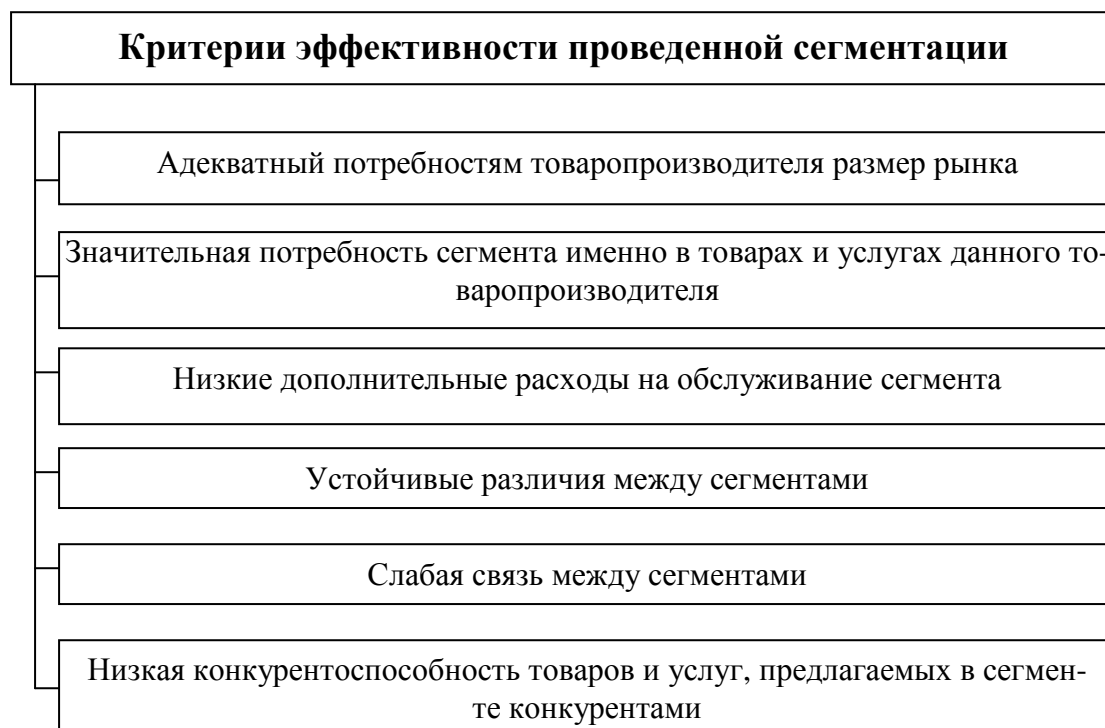


Рисунок 2.2 Набор показателей, определяющих эффективность проведенной сегментации

**Стратегии охвата рынка.** Проведенное маркетинговое сегментирование вскрывает возможности различных сегментов рынка, на котором предстоит выступать товаропроизводителю.

После этого товаропроизводителю необходимо решить:

- 1) сколько сегментов необходимо охватить;
- 2) как определить самые выгодные для него сегменты.

Здесь могут быть использованы три стратегии охвата рынка:

- недифференцированный маркетинг;
- дифференцированный маркетинг;
- концентрированный маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг.** При данном подходе товаропроизводитель пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку с одним и тем же предложением. Он концентрирует усилия не на том, чем отличаются друг от друга нужды клиентов, а на том, что в этих нуждах общее. Он разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большему числу покупателей. В этом случае обычно полагаются на методы массового распределения и массовой рекламы.

Привлекательной чертой этого подхода является то, что недифференцированный маркетинг очень экономичен. Издержки по производству товара, поддержанию его запасов и транспортировке невысоки. Издержки на рекламу также держатся на низком уровне.

**Дифференцированный маркетинг** представляет собой выступление на нескольких сегментах рынка и разработку для каждого из них отдельного предложения. Данный вид маркетинга менее экономичен, но за счет предложения разнообразных товаров производитель надеется добиться роста сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов.

**Концентрированный маркетинг.** При данном подходе товаропроизводитель концентрирует усилия и ресурсы лишь на одном сегменте рынка, тем самым обеспечивая себе прочную рыночную позицию в обслуживаемом сегменте, так как лучше знает его нужды и потребности. Эта стратегия особенно привлекательна для организаций с ограниченными ресурсами.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы: ресурсы предприятия, степень однородности продукции, этап жизненного цикла товара, степень однородности рынка, маркетинговые стратегии конкурентов.

**Позиционирование товара** – это действия, направленные на обеспечение товару конкурентоспособного положения на рынке, определение возможных путей совершенствования существующих товаров, а также выявление реальности выхода предприятия на рынок с новым товаром, определение места нового товара в ряду существующих.

Позиционирование представляет собой логическое продолжение и завершение процесса сегментации рынка и является исходным моментом детального планирования и программирования комплекса маркетинга.

Цель позиционирования состоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку и отдать предпочтение ему при покупке. Иначе говоря, позиционирование направлено не просто на определение возможного места товара на рынке в настоящее время и в перспективе, но скорее на укрепление его конкурентных позиций в конкретном сегменте рынка посредством создания у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов к его приобретению.

Для эффективного позиционирования товаров необходимо изучить важнейшие характеристики спроса и предложения, установить возможную приоритетность факторов, которые существенны для потребителей на данном рынке и являются ориентиром в принятии решения о покупке.

Существуют различные типы позиционирования товара на рынке:

- основанное на отличительном качестве и цене товара;
- основанное на выгоде или возможности решения проблемы;
- основанное на особом способе использования;
- ориентированное на определенную категорию потребителей;
- по отношению к конкурирующей марке и др.

Процесс позиционирования начинается после того, как предприятие определит, в каком сегменте рынка ему выступать. Если этот сегмент уже устоялся, следовательно, в нем есть конкуренция. Более того, конкурирующие фирмы уже заняли в рамках сегмента свои позиции. Поэтому перед решением вопроса о собственном позиционировании предприятию необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов. Под определением позиции в данном случае понимается выявление и соотнесение качественных параметров и объемов продаж продукции конкурентов.

На практике позиции товара определяют с помощью схем позиционирования, которые представляют собой двухмерную матрицу различных пар характеристик для товаров конкурирующих предприятий. На рис.2.3 показана условная схема такой матрицы, где приведены предприятия А, Б, В, Г, а площадь кругов отражает объем реализации товара.

Очевидно, что каждый конкурент будет стремиться занять место в верхних квадратах по уровню качества и ближе к оси средних цен.

С учетом выявленных позиций конкурентов предприятие может избрать один из двух имеющихся в его распоряжении путей. Путь первый — позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка. Для этого необходимо соблюдение следующих условий:

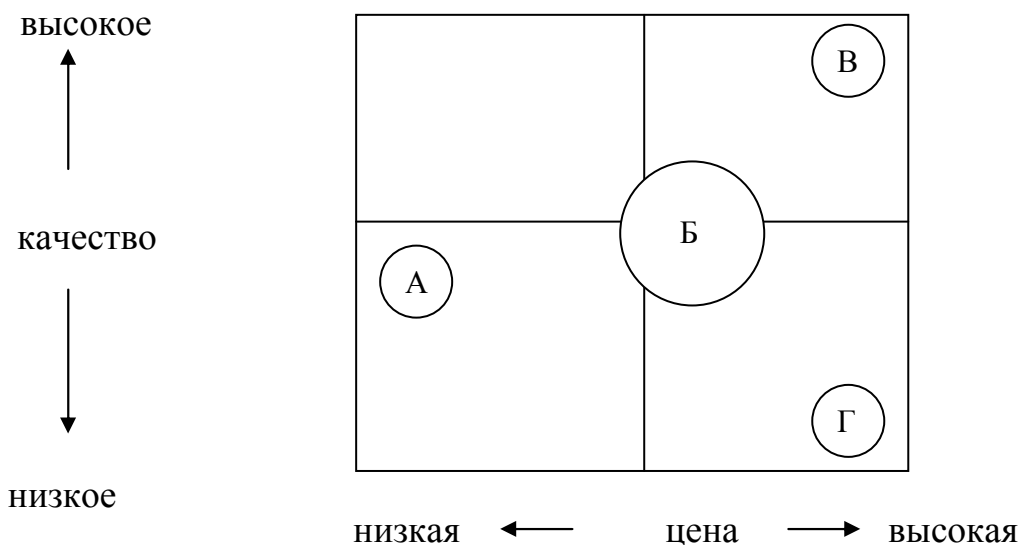


Рисунок 2.3 Схема позиционирования товара по параметрам функции «качество- цена»

- 1) предприятие может поставить продукцию, превосходящую аналог конкурента;
- 2) рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов;
- 3) предприятие располагает большими, чем у конкурента, ресурсами;
- 4) избранная позиция в наибольшей мере отвечает особенностям сильных деловых сторон предприятия.

Второй путь — разработать в рамках данного сегмента продукцию, которой еще нет на рынке. Но для этого надо убедиться в наличии:

- 1) технических возможностей для создания оригинального продукта;
- 2) экономических возможностей для этого;
- 3) достаточного числа потенциальных покупателей, имеющих желание приобрести новый товар.

После принятия решения о своем конкурирующем позиционировании в сегменте рынка фирма приступает к детальному планированию и программированию комплекса маркетинга.

*Задание.*

1. Разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями;
2. По признакам сегментации определите микросегменты и составьте их потребительские профили ожиданий;
3. Оцените степень привлекательности каждого микросегмента с учетом деловой активности и размера дохода покупателей;

4. Выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества предприятия;
5. Выберите целевые сегменты (сегмент) рынка;
6. Определите наиболее выгодные сегменты рынка с точки зрения минимизации затрат на их освоение;
7. С помощью критериев сегментации рынка оцените обоснованность выбора того или иного сегмента рынка;
8. Определите эффективность проведенной сегментации;
9. Выберите стратегии охвата рынка;
10. Проведите позиционирование товара на рынке.

*Контроль за ходом и результатами занятий.* Заключается в оценке качества подготовленных заданий путем обсуждения в ходе занятий.

### *Литература*

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.И., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
2. Баркан Д.И., Ходяченко В.Б. Поймем наш бизнес: Как сегментировать рынок и изучить потребителя. – Л.: Аквилан, 1991. - С. 25-36.
3. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – МН.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.
4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
5. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
6. Федько В.П., Федько Н.Г., Шанер О.А. Маркетинг для технических вузов. Серия «Учебники для технических вузов». - Ростов н/Д: Феникс, 2001. – С. 30-45.

### ТЕМА 3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ РЕГИОНАЛЬНОГО ТОВАРНОГО РЫНКА

*Цель занятия.* Изучить и освоить методику проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках. Провести диагностику конкурентной среды и оценить ситуацию на товарном рынке (региона, административного района).

*Условия занятия и исходные материалы.*

1. Из числа студентов формируется несколько команд численностью 4-5 человек. Каждая команда выполняет задание по конкретному товарному рынку (рынку услуг) на материалах, подготовленных кафедрой, и собственных исследований студентов.

2. В качестве источников исходной информации о товарных рынках используются:

- данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- сведения об объемах производства и реализации видов продукции (работ, услуг), полученные антимонопольными органами непосредственно от хозяйствующих субъектов;

- информация от налоговых, таможенных органов, банковских структур, инвестиционных фондов;

- данные выборочных опросов покупателей, характеризующие: покупательские предпочтения, критерии взаимозаменяемости товаров, критерии определения географических границ товарного рынка;

- данные ведомственных и независимых информационных центров и служб о состоянии, структуре и объемах товарных рынков, участии в товарообороте отдельных производителей и покупателей продукции.

*Порядок и методика выполнения задания.* Конкуренция – это соперничество между товаропроизводителями, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Предмет конкуренции – товар, посредством которого соперник стремится завоевать потребителя и его деньги.

Объект конкуренции – это потребитель и покупатель, за расположение которого осуществляют борьбу противоположные стороны.

Для маркетолога важно видеть в конкуренции процесс соперничества между субъектами рынка, которые осуществляют предпринимательскую деятельность и заинтересованы в достижении аналогичных результатов. В маркетинге такой целью является получение максимальной прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей. Касаясь роли конкуренции, П. Самуэльсон писал: «Система конкуренции представляет собой отлаженный механизм неосознанной координации через систему цен и рынков. Она представляет собой комму-

никационное устройство для объединения познаний и усилий миллионов людей. Без всякого централизованного планирования конкуренция решает все мыслимые проблемы, включающие тысячи неизвестных переменных. Никто не проектировал ее: она возникла естественно и, подобно человеческой природе, подвержена изменениям. Однако эта система прошла первейшее испытание всякой социальной цивилизации – она способна к выживанию».<sup>1</sup>

Конкурентная среда региональных рынков представляет собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов региональной экономики и их отношения в ходе конкуренции.

Конкурентная среда регионального рынка определяется типом конкуренции и институциональной структурой рынка, развитием различных организационно-правовых форм собственности субъектов рынка, характером государственного регулирования (рис.3.1).

Распознавание, определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды осуществляется с помощью диагностики. Выделяют три формы организации процесса установления диагноза – аналитическую, экспертную и диагностику на модели.

*Аналитическая диагностика* – процесс установления диагноза с помощью бесконтактных методов при использовании маркетинговой, статистической информации и методов конкурентного анализа, типологий, анализа конкурентных карт.

*Экспертная диагностика* – установление диагноза с помощью информации, полученной контактными методами (проведение экспертных и социоэкономических опросов).

*Имитационная (модельная) диагностика* – получение информации об объекте путем имитационного моделирования.

Результат диагностики - диагноз - определение и описание текущего и перспективного состояния конкурентной среды.

Для оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках проводится расчетно-аналитическая работа по определению следующих параметров:

- продуктовые границы товарного рынка;
- субъекты товарного рынка (количество и состав продавцов и покупателей);
- географические границы товарного рынка;
- объем товарного ресурса рынка;
- количественные показатели структуры товарного рынка;

---

<sup>1</sup> Самуэльсон П. Экономикс. – М.: Прогресс, 1967.- С. 49.



Рисунок 3.1 Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региональных рынков<sup>2</sup>

- качественные показатели структуры товарного рынка (барьеры входа);
- доли хозяйствующего субъекта на рынке;
- объем товарного ресурса рынка;
- рыночный потенциал хозяйствующего субъекта;

<sup>2</sup> Новоселов А..С. Теория региональных рынков. – Ростов–на Дону, Новосибирск, 2002.



- другие агрегированные показатели, характеризующие динамику, рентабельность и конкурентную активность рынка (см. табл. 3.1.).

Таблица 3.1 Показатели, характеризующие состояние рынка

Показатели	Последовательность расчета	Значение показателей	Расчетная формула
1	2	3	4
Интенсивность конкуренции (Vx)		Определяется тремя агрегированными факторами Vt, Vr, Vd, характеризующими динамику роста рынка, рентабельность рынка и распределение рыночных долей	
Интенсивность конкуренции по динамике рынка (Vt)	3	Характеризует возможности роста предприятия без столкновения с интересами конкурентов	Если $T_m > 1,4$ , то $V_t \rightarrow 0$ $0,7 < T_m < 1,4$ , то $V_t = (1,4 - T_m) : 0,7$ $T_m = 0,7$ , то $V_t \rightarrow 1$ При $V_t = 1$ наблюдается максимальная конкуренция
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка (Vr)	5	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее	Если $0 < R_m < 1$ , то $V_r = 1 - R_m$ , $R_m < 0$ , то $V_r \rightarrow 1$
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (Vd)	8	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и, вероятно, аналогичной стратегией	$V_d = 1 - \frac{[(1/N) \times \sum (S' - S_m')^2]^{1/2}}{S_m}$
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции (Vc)	9	Характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка	$V_c = [V_t \times V_r \times V_d]^{1/2}$ При $V_c \rightarrow 1$ конкуренция обостряется
Рентабельность рынка (Rm)	4	Определяется как отношение совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу	$R_m = \frac{Pr}{V'_m} \times \frac{12}{t}$
Динамика рынка (Tm)	2	Характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах	$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} \times \frac{12}{t} + 1$ если $T_m > 1,4$ – рынок находится в состоянии ускоренного роста; $0,7 < T_m < 1,4$ – состояние позиционного роста рынка; $T_m < 0,7$ – ожидание кризиса рынка

Объем рынка (Vm)	1	Определяется совокупными ресурсами всех предприятий, имеющих на анализируемом рынке	$V_m = \sum_{i=1}^n V_{bi}$ <p>где N - количество хозяйствующих субъектов на рынке;  Vbi – объем ресурсов хозяйствующего субъекта, исследующего место на рассматриваемом рынке</p>
Коэффициент рыночной концентрации (CR)	10	CR3 < 45% - неконцентрированный рынок ; 45% < CR3 < 70% - рынок умеренноконцентрированный; CR3 > 70% - высококонцентрированный рынок;	$CR = \frac{\sum_{I=1}^K V_{bi}}{V_m} \times 100$ <p>где K – число крупнейших хозяйствующих субъектов, имеющих место на рынке</p>
Индекс Герфиндаля-Гиршмана (HHI)	11	HHI < 1000 рынок неконцентрированный; 1000 < HHI < 2000 рынок умеренноконцентрированный; HHI > 2000 рынок высококонцентрированный; HHI = 1000 – абсолютная монополия	$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2$
Рыночная доля фирмы (S)	6	Определяется как отношение объема ресурсов данного предприятия на анализируемом рынке к объему рынка	$S = \frac{V_{bi}}{V_m} \quad S = \frac{V'_{bi}}{V'_m}$
Среднеарифметическая рыночная доля (Sm)	7	Характеризует среднеарифметическую рыночную долю, приходящуюся на одно предприятие на рассматриваемом рынке	$S_m = \frac{1}{N}$
Темп прироста рыночной доли фирмы (Ts)	12	Определяется изменением рыночной доли предприятия в конце анализируемого периода по отношению к рыночной доле начала периода. Отрицательные значения свидетельствуют об уменьшении рыночной доли, положительные – о ее росте	$T_s = (S' - S)/S$
Индекс Линда (L)	13	Используется для определения границ монополии	$L = 1/(K-(K-1)) * \sum_{i=1}^N Q_i^2$ $Q_i = (A_i/i)/(A_k-A_i)/(k-i)$

\*- ' - показатели, рассчитываемые на конец периода.

Определение продуктовых границ товарного рынка представляет собой процедуру определения товара (его потребительских свойств), товаров-заменителей и формирование товарной группы (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок). В основе определения продуктовых границ рынка должно лежать мнение покупателей о равнозначности или взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу. Это мнение определяется в результате сплошного или выборочного опроса покупателей и подкрепляется данными товароведческой экспертизы. Опрос следует проводить по группам покупателей, дифференцированным по способам участия в обороте товара (оптовый, мелкооптовый покупатель, покупатель единичного количества товара).

Взаимозаменяемость товара. Определение товаров-заменителей, включаемых в определяемую товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товарной продукции. При этом необходимо учитывать два аспекта взаимозаменяемости товаров: с точки зрения их использования – взаимозаменяемость по потреблению (спросу) и с точки зрения их производства – взаимозаменяемость по производству.

Теоретически одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является показатель перекрестной эластичности спроса по цене (ПЭС), то есть перекрестная (взаимная) эластичность спроса – это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены другого товара за определенный период.  $ПЭС = \frac{\text{Процентное изменение объема спроса (реализации) товара } X}{\text{Процентное изменение цены товара } Y}$ .

Если коэффициент перекрестной эластичности имеет положительное значение, то товары X и Y являются взаимозаменяемыми. Чем больше положительный коэффициент, тем больше степень взаимозаменяемости товаров. Нулевой коэффициент свидетельствует о незаменяемости товаров. Отрицательная перекрестная эластичность характерна для взаимодополняющих товаров. На практике, как правило, прибегают к более доступным и менее трудоемким методам оценки взаимозаменяемости товаров – экспертным оценкам, интервью с покупателями и специалистами исследуемой отрасли.

Критериями взаимозаменяемости являются также функциональная взаимозаменяемость различной продукции, которая устанавливается путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей; сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и предполагаемых заменителей.

Для оценки взаимозаменяемости товаров с точки зрения их производства необходимо определить технологические возможности переключения производственных мощностей с производства товара X на выпуск товара Y.

Состав продавцов и покупателей определяется в следующем порядке:

- выявляются все продавцы, функционирующие на товарном рынке, для которого определены продуктовые границы;
- определяются все группы покупателей, приобретающих товар у конкретного продавца. Группировку покупателей следует производить по способам приобретения ими конкретного товара;
- состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: каждый из покупателей выделенной группы может приобрести товар у любого из продавцов, реализующих товар на определенном товарном рынке.

Наряду с фактически действующими, желательно выявление потенциально возможных продавцов и покупателей на определенном товарном рынке.

Географические границы товарного рынка определяются экономическими, технологическими, административными барьерами, ограничивающими возможности участия потребителей в приобретении данного товара на рассматриваемой территории.

Географические границы товарного рынка определяют территорию, на которой покупатели из выделенной группы имеют экономическую возможность приобрести рассматриваемый товар и не имеют такой возможности за пределами этой территории.

Территория рынка определяется также как и товарная группа: по принципу признания покупателями равной доступности товаров. Если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе, заменителем товара, продаваемого в другом регионе, тогда эти регионы можно рассматривать как один и тот же географический рынок данного товара.

При определении географических границ рынка учитываются следующие факторы:

- возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок, то есть доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу и незначительность транспортных расходов на перемещение покупателя к продавцу;

- возможность перемещения товара между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок, то есть незначительность дополнительных издержек на транспортировку товара от продавца к покупателю, сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки, отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров и прочее;

- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

Количественными показателями, характеризующими структуру товарного рынка являются:

- численность поставщиков, действующих на данном товарном рынке;

- доли, занимаемые поставщиками на данном товарном рынке;

- показатели рыночной концентрации (коэффициент рыночной концентрации CR, рассчитываемый как процентное отношение продаж определенного числа крупнейших поставщиков к общему объему продаж на данном товарном рынке, и индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана – НИ, рассчитываемый как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем поставщиками). CR можно рассчитать для 3, 4, 6, 10, 25 крупнейших поставщиков (табл. 3.1).

Качественными показателями, характеризующими доступность товарного рынка, являются:

- наличие (или отсутствие) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолемости;

- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

Потенциальными конкурентами могут считаться:

- хозяйствующие субъекты, которые имеют материально-техническую базу, кадры, технологии для изготовления данного товара, но по разным причинам не реализуют эти возможности;

- хозяйствующие субъекты, которые изготавливают данный товар, но не продают его на территории исследуемого товарного рынка;

- новые хозяйствующие субъекты, входящие на данный товарный рынок.

Рекомендуемые для анализа барьеры входа на рынок и критерии оценки степени их преодолемости потенциальными конкурентами приведены в приложениях 3.1. и 3.2.

Методологической основой анализа конкурентной среды рынка является идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, отражающихся на рынке. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение, выше степень свободы в деятельности предприятия. В зависимости от величины рыночной доли предприятие может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию.

Факторный анализ динамики рыночной доли предприятия предполагает исследование изменения зависимости рыночной доли от ряда факторов (действие конкурентов, изменение емкости рынка, изменение объема ресурсов фирмы и т.д.).

Для того, чтобы отразить процесс перераспределения рынка во времени, Г.Л. Азоев рекомендует использовать матрицу формирования конкурентной карты рынка [3]. Мы приводим ее с некоторыми изменениями (табл. 3.2.). Построение матрицы осуществляют следующим образом: по строкам откладываются темпы прироста рыночной доли, а по столбцам размещаются предприятия в зависимости от занимаемой ими рыночной доли.

Для определения границ четырех групп предприятий готовят информацию по расчету рыночных долей ( $S$ ) и темпа прироста рыночных долей предприятий ( $\Delta S$ ).

Пример классификации предприятий по рыночной доле приведен на рис.3.2. Последовательность действий следующая:

на графике откладывают рыночные доли всех предприятий, работающих на рынке;

рассчитывают и откладывают на графике среднюю арифметическую рыночную долю предприятий ( $S_m$ ). Таким образом график разделился на две группы: слабые и сильные предприятия;

по каждой группе рассчитывают средние доли в группах. Эти значения долей откладывают на графике. Предприятия, попавшие в IV группу – аутсайдеры, III – фирмы со слабой конкурентной позицией, II – фирмы с сильной конкурентной позицией, I – лидеры.

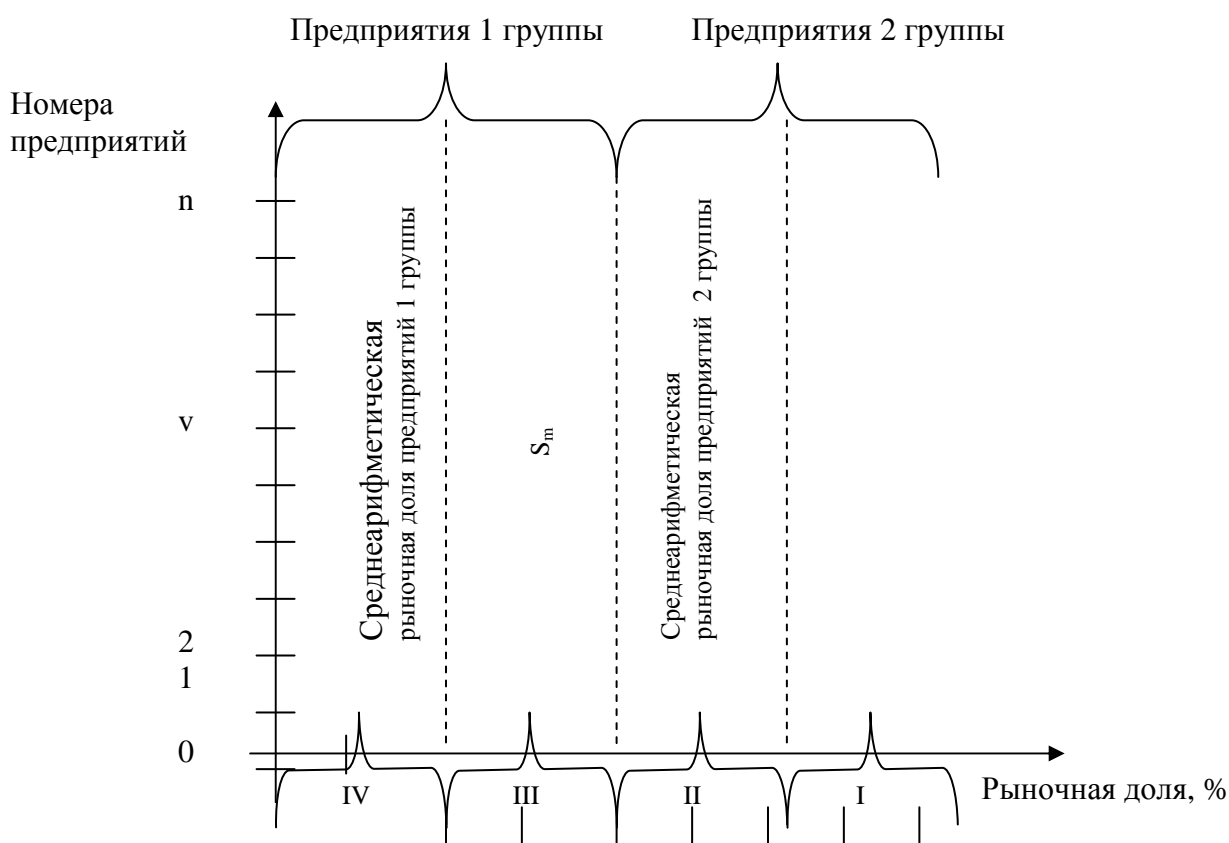


Рисунок 3.2 График классификации предприятий по рыночной доле

Аналогично классифицируют предприятия по темпу прироста рыночной доли. На основе рассчитанных показателей и графиков строится конкурентная карта рынка (табл. 3.2).

Заполненная матрица позволяет определить статус предприятия, внести соответствующие характеристики в досье конкурента и соответственно разработать собственную конкурентную стратегию.

Следует ожидать следующих действий предприятий: лидер в 1-й и 2-й позициях скорее всего будет склонен продолжать наступление (при наличии ресурсов) и усиливать конфронтацию с конкурентами. В 3-й и, частично, 4-й позициях лидер будет озабочен тем, чтобы сохранить лидирующие позиции.

Таблица 3.2 Матрица формирования конкурентной карты рынка

Классификация по темпу прироста рыночных долей	Классификация по рыночной доле (по состоянию на начало периода)			
	I. Лидер	II. Сильная конкурентная позиция	III. Слабая конкурентная позиция	IV. Аутсайдер
I. Быстрое улучшение конкурентной позиции	A-1	B-1	C-1	D-1
II. Улучшение конкурентной позиции	A-2	B-2	C-2	D-2
III. Отсутствие изменения конкурентной позиции	A-3	B-3	C-3	D-3
IV. Ухудшение конкурентной позиции	A-4	B-4	C-4	D-4
V. Быстрое ухудшение конкурентной позиции	A-5	B-5	C-5	D-5

На 5-й позиции он может не удержаться в лидирующей группе и отступить во 2-ю группу. Предприятие, имеющее сильную конкурентную позицию, в квадранте B-1 имеет шансы занять место лидера и проводить соответствующую стратегию. Позиции B-2 и B-3 дают ему возможность проводить стратегию атаки (создать новый товар с лучшими характеристиками, найти более выгодный сегмент, поглотить небольшие конкурирующие фирмы). Позиции B-4 и B-5 заставят его позаботиться о собственном положении на рынке.

Предприятие, занимающее слабую конкурентную позицию в квадрантах C-1, C-2 и C-3, будет скорее всего вести активную оборонительную стратегию, переходя в контратаки, а в последних квадрантах осуществит диверсификацию или же займется поиском более выгодного сегмента или даже ниши. Предприятиям со слабой конкурентной позицией, желающим улучшить или сохранить конкурентную позицию, рекомендуется организовать выпуск недорогой продукции, осуществить реинвестиции с целью получить прибыль и укрепить конкурентную позицию.

Предприятие – аутсайдер постарается избегать конкуренции, может быть, покинет рынок, но в позиции первых трех квадрантов будет ожесточенно защищать свою нишу. Здесь

полезно осуществить радикальную реорганизацию предприятия или пересмотреть конкурентную стратегию. (табл. 3.3.).

Таблица 3.3 Проектирование стратегии конкуренции с учетом рыночной доли предприятия

Степень доминирования предприятия на конкурентной карте рынка	Вероятные методы конкурентной борьбы
Лидер	<p>Продолжение наступления: анализируются достаточность ресурсов для продолжения инноваций и усиления давления на конкурентов.</p> <p>Стабилизация позиций: поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сбалансированность цен, сохранение доли рынка.</p> <p>Борьба с конкурентами: развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала.</p>
Сильная конкурентная позиция	<p>Поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией.</p> <p>Приспособление к выбранному целевому рынку.</p> <p>Создание идеальной услуги.</p> <p>Имитация действий лидера.</p> <p>Поглощение мелких конкурентов.</p> <p>Создание отличительного имиджа.</p>
Слабая конкурентная позиция	<p>Удешевление или дифференциация товара.</p> <p>Сохранение существующей доли рынка и рентабельности.</p> <p>Реинвестиции на уровне достаточного минимума для получения краткосрочных прибылей: извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные сектора.</p>
Аутсайдер	<p>Радикальная реорганизация фирмы: перепозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента.</p> <p>Повышение цен, если спрос неэластичен по цене.</p> <p>Всемерное снижение издержек.</p> <p>Распродажа активов, сокращение работающих, сокращение части услуг.</p> <p>Выход из бизнеса.</p>

*Задание.*

1. Изучите факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региональных рынков.
2. Оцените состояние конкурентной среды конкретного товарного рынка.
3. Постройте матрицу формирования конкурентной карты рынка.
4. Определите конкурентные позиции предприятия и их вероятные методы конкурентной борьбы.

*Контроль за ходом и результатами занятия* осуществляется в форме оценки качества выполненного задания.

### *Литература*

1. Закон РБ от 14.01.1997. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках Республики Башкортостан» // Ведомости Гос. Собрания, Президента и Кабинета Министров Республики Башкортостан. - №6.- С. 351.

2. Постановление СФ ФС РФ от 25.09.2002 № 354-СФ «О федеральном законе «О внесении изменений и дополнений в закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – С.107.

4. Новоселов А. С. Теория региональных рынков: Учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.-С.116.

5. Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках. Утв. приказом ГКАП № 169 от 20.12.1996 (в ред. от 11.03.1999).



## ТЕМА 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

цель занятия. Овладеть методикой и оценить уровень конкурентоспособности товара и конкурентоспособности предприятия.

Условия занятия и исходные материалы. Занятие проводится с использованием данных, полученных студентами в тех сельскохозяйственных предприятиях, где они проходили производственную практику, в отдельных случаях – по материалам, разработанным на кафедре.

В процессе подготовки к занятию студенты изучают нормативно-правовые документы обеспечения качества: о техническом регулировании (технические регламенты, стандарты, сертификаты), знакомятся с другими носителями информации о качестве (удостоверения о качестве, протоколы испытаний, эксплуатационная документация, каталоги и проспекты фирм-изготовителей и др.).

Порядок и методика проведения занятия. Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, способствующих созданию превосходства товара перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, определяет конкурентоспособность товара.

При оценке конкурентоспособности товара следует опираться на определенные исходные положения – принципы. Следование принципам позволяет повысить точность оценки, учесть интересы субъектов рынка, унифицировать порядок действий, составляющих содержание процедуры оценки.

1. Оценка с позиции определенного субъекта рынка – изготовителя, продавца, потребителя. В зависимости от субъекта рынка выбирается номенклатура групповых и единичных критериев. При оценке с позиции потребителя об удовлетворении его потребностей можно судить только по относительным потребительским показателям качества.

2. Ориентация на определенный сегмент рынка.. Следует руководствоваться универсальным критерием - выпуском на рынок товара, который нужен потребителю и за который он захочет и сможет заплатить.

3. Соответствие требованиям нормативных и юридических документов. Отечественные товары, предназначенные для внутреннего рынка, должны в первую очередь соответствовать обязательным требованиям государственных стандартов, санитарных правил и норм и других нормативных документов, содержащих обязательные нормы. Свидетельством соответствия являются сертификат соответствия или декларация о соответствии.

Для экспортной продукции важнейшим условием является соответствие товара международным стандартам (ИСО, МЭК и др.), а также зарубежным стандартам той страны, куда намечается экспортировать товар. Возможность реализации товара в стране экспорта определяется также его патентной чистотой. Оценка соответствия дается в альтернативной форме – «соответствует» или «не соответствует». В последнем случае исключается возможность реализации товара на рассматриваемом рынке и отпадает необходимость в оценке его конкурентоспособности.

4. Ориентация на определенный тип рынка (внешний, внутренний). Внешний рынок диктует требования, которые предъявляются к любой экспортной продукции и являются специфичными для каждой страны - покупателя.

Ограничения, вводимые страной на государственном уровне, часто служат интересам защиты национального рынка от натиска зарубежных конкурентов.

5. Упреждение двойного счета. Изменение ряда критериев отражается как на полезности, так и на стоимости товара или услуги. Упреждать двойной счет следует при оценке конкурентоспособности с применением критерия «Уровень новизны». Если новизна достигается с

улучшением показателей качества (модернизация, усовершенствование товара), то этот факт надо учесть при расчете одного из двух критериев – «уровень новизны» или «уровень качества».

б. Формулирование номенклатуры критериев конкурентоспособности с учетом рекомендуемых требований и превышения обязательных требований.. По большинству товаров объектом рекомендуемых требований являются требования к назначению, надежности и эстетичности товара. Соответствие товара этим требованиям обеспечивает его надлежащее качество. Превышение этих требований обеспечивает товару конкурентные преимущества. Показатели качества, лежащие в основе этих требований, составляют основу номенклатуры критериев конкурентоспособности (в качестве примера в табл. 4.1 приведена номенклатура критериев для оценки уровня конкурентоспособности молока и молочной продукции).

Таблица 4.1 Номенклатура показателей для оценки уровня конкурентоспособности (на примере молока и молочной продукции)

Группы показателей	Состав, содержание показателей
Экономические	Цена реализации
Нормативные	Механическая загрязненность, бактериальная обсемененность, кислотность, плотность
Функциональные	Пищевая, энергетическая ценность, калорийность
Химический состав	Углеводы, белки, жиры, сахар, минеральные вещества, витамины и др.
Физические	Регламентирующая масса – физический вес, зачетный вес.
Экологические	Нитраты, пестициды, тяжелые металлы, радионуклиды
Кулинарные (технологические)	Цвет, вес, консистенция и др.
Транспортабельность	Малотранспортабельное (цельно-молочная продукция) и транспортабельная (сыры, масло, сухое молоко, консервы)
Надежность	Срок хранения

Составляющие основу обязательных требований (безопасности, экологичности) показатели выполняют роль ограничителей, поскольку их соответствие нормам стандарта является условием обязательной сертификации и допуска к оценке конкурентоспособности. Если по какому-либо показателю достигается превышение обязательной нормы стандарта, то он должен войти в номенклатуру критериев конкурентоспособности.

Оценка уровня конкурентоспособности товара осуществляется по схеме, представленной на рис. 4.1.

Главной целью оценки конкурентоспособности товара является обеспечение постоянной привлекательности конкретного товара на рынке, наделение его преимуществами по сравнению с аналогичным по назначению товаром конкурентов. В зависимости от конкретных условий на рынке и возможностей предприятия достижение этой цели может быть связано с решением различных задач, например, комплексного исследования рынка; производства и вывоза нового товара на национальный или международный рынок; повышения конкурентоспособности существующий на рынке товара по сравнению с товаром-эталоном; разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности по отдельным параметрам товара; регулирования цены потребления то-

вара; изменения стратегии и тактики маркетинга на конкретном рынке в связи с появлением на рынке новых производителей аналогичного товара и др.

Определив цель оценки конкурентоспособности товара, переходят к сбору и комплексному исследованию данных о рынке, покупателях и конкурентах. На основе комплексного исследования определяют требования к товару-эталону и выбирают параметры товара, подлежащие оценке. Прежде всего, анализируются показатели качественных параметров, такие как классификационные, нормативно-производственные и консументные.

Классификационные показатели раскрывают свойства товара, которые определяют его назначение, область применения и условия использования.

Нормативно-производственные показатели используются для оценки соответствия параметров товара технологическим требованиям и стандартам.

Консументные (от англ. consume – потреблять) оценочные показатели используются для оценки соответствия свойств товара конкретной потребности в процессе использования товара (совершенство выполняемой функции, универсальность применения, безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость, соответствие требованиям гигиены, физиологии, психологии, психофизиологии, рациональность формы, ценность, целостность композиции, совершенство и стабильность товарного вида и др.).

Обеспечение конкурентоспособности товара на требуемом уровне предполагает необходимость ее количественной оценки.

Для оценки уровня нормативных параметров используется специальный показатель, который имеет только два значения. Если товар соответствует обязательным нормам и стандартам, то этот показатель равен 1, если нет – то 0.



Рисунок 4.1 Схема оценки уровня конкурентоспособности товара (по Г.Л. Багиеву, В.М. Тарасевичу, Х. Анну)

Общий показатель по нормативным параметрам ( $I_{\text{нп}}$ ) рассчитывается как произведение частных показателей по каждому параметру:

$$I_{\text{нп}} = \sum_{i=1}^m \Pi g_i, \quad (4.1)$$

где  $g_i$  – частный показатель по  $i$ -му нормативному параметру;  
 $m$  – число нормативных параметров, подлежащих оценке.

При оценке консументных параметров устанавливается, какие свойства товара наиболее ценны для покупателя, а затем определяется соответствие свойств существующего товара этой потребности или эталону. В количественном отношении такая оценка может быть произведена по формуле:

$$K_i = \frac{P_{ni}}{P_{эi}} \times 100\%, \quad (4.2)$$

где  $K_i$  – частный консументный показатель по  $i$ -му параметру;  
 $P_{ni}$  – величина  $i$ -го параметра анализируемого товара;  
 $P_{эi}$  – величина  $i$ -го параметра эталонного товара.

После расчета других частных консументных показателей определяют общий показатель по консументным параметрам ( $K_{\text{кп}}$ ):

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^m K_i \cdot \alpha_i, \quad (4.3)$$

где  $\alpha_i$  – удельный вес  $i$  – параметра из общего числа параметров ( $m$ );  
 $m$  – число параметров, по которым осуществляют оценку конкурентоспособности.

Рассчитанный общий показатель  $K_{\text{кп}}$  показывает, насколько создаваемый (или уже созданный) товар соответствует эталонному товару по данному параметру. На практике такое сопоставление возможно с товаром-конкурентом. Поэтому реальное значение  $K_{\text{кп}}$  должно быть проверено на соответствие конкретной потребности:

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^m \frac{P_{ni}}{P_{ki}} \cdot \alpha_i, \quad (4.4)$$

где  $P_{ni}$  – величина консументного параметра создаваемого товара;  
 $P_{ki}$  – величина консументного параметра изделия-конкурента.

Оценка экономических параметров конкурентоспособности связана с определением цены потребления анализируемого (или создаваемого) товара и сравнением ее с ценой потребления товара-конкурента. Сравнение цен потребления производится по формуле:

$$\Theta = \frac{Ц_{\text{па}}}{Ц_{\text{пк}}} \leq 1, \quad (4.5)$$

где  $\Theta$  – общий показатель по экономическим параметрам;  
 $Ц_{\text{па}}$  – цена потребления анализируемого товара;  
 $Ц_{\text{пк}}$  – цена потребления товара-конкурента.

Конкурентоспособность товара как относительный и комплексный показатель привлекательности товара обладает также таким свойством, как индивидуальность, так как отражает потребности конкретных покупателей и конкретных рынков.

Успех товара на рынке определяют все факторы конкурентоспособности, в том числе и маркетинговые параметры, которые могут быть причиной шанса или риска при выводе товара на рынок. В настоящее время считается, что современная конкуренция «есть конкуренция не между тем, что компании производят на своих заводах, а между тем, что они добавляют к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультации покупателей, финансирования организации, доставки, складирования и других значимых для потребителей преимуществ».<sup>1</sup>

Единичные и групповые показатели по маркетинговым параметрам могут быть рассчитаны аналогично тем, которые используются при оценке качественных и экономических параметров.

После определения общих показателей конкурентоспособности по качественным, экономическим и маркетинговым параметрам рассчитывается интегральный показатель уровня конкурентоспособности товара:

$$K_{ин} = I_{ин} \times \frac{K_{кп}}{\Theta} \geq 1. \quad (4.6)$$

При  $K_{ин} \geq 1$  товар считается конкурентоспособным.

Оценка конкурентоспособности изделия или товара – достаточно сложный процесс. Определенные трудности могут возникнуть при выборе единой размерности сопоставляемых показателей и оценке их значимости, определении коэффициентов весомости различных свойств изделия для потребления.

Предложенный методический подход к оценке уровня конкурентоспособности носит комплексно-аналитический характер. Для этих целей на практике широко используются методики определения конкурентоспособности товара с учетом отраслевых, межотраслевых и международных особенностей оценки тех или иных показателей.

Необходимо заметить, что особую значимость при расчетах конкурентоспособности товаров имеет квалификация привлекаемых экспертов и уровень проработанности маркетинговых исследований.

Таким образом, качество оценки конкурентоспособности товара зависит от того, насколько философия маркетинга охватила всю систему управления производственно-сбытовой деятельностью, насколько полно при расчетах учтены потребности существующих или потенциальных покупателей, а также возможности повышения качества и снижения себестоимости товара.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности должны быть нацелены на формирование привлекательности и преимуществ товара на стадии разработки, создания, распределения, сбыта товара и послепродажного обслуживания.

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности товара по качественным и экономическим параметрам.

Конкурентоспособность товара оценивается по показателю конкурентоспособности К:

$$K = I_{тп} / I_{эп}, \quad (4.7)$$

где  $I_{тп}$  – индекс технических параметров (индекс качества);

$I_{эп}$  – индекс экономических параметров (индекс цен).

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^n D_i q_i, \quad (4.8)$$

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.- СПб.: Питер Ком, 1998.

где  $D_i$  - коэффициент значимости (весомости) параметра;  
 $q_i$  – относительный параметр качества.

$$q_i = R_{\text{оцен.}} / R_{\text{конк.}}, \quad (4.9)$$

где  $R_{\text{оцен.}}$  – значение параметра оцениваемого товара;  
 $R_{\text{конк.}}$  – значение параметра конкурирующего товара.

$$IЭП = S_{\text{потр.оцен.}} / S_{\text{потр.конк.}}, \quad (4.10)$$

где  $S_{\text{потр.оцен.}}$  – цена потребления оцениваемого товара;  
 $S_{\text{потр.конк.}}$  – цена потребления товара конкурирующего предприятия.

$$S_{\text{потр.}} = S_{\text{прод}} + M, \quad (4.11)$$

где  $M$  – суммарные расходы потребителя за весь срок службы товара.

Конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств, включая маркетинговые.

Определение уровня собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Оценка уровня конкурентной позиции предприятия требуется для:

- разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности вырабатываемой продукции;
- выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска конкурентоспособной продукции;
- привлечения инвестиционных средств или банковских кредитов в перспективное производство;

составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта со своей конкурентоспособной продукцией и др.

Можно применить следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия: 1) метод, основанный на рейтинговой оценке хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия; 2) метод, основанный на теории эффективной конкуренции; 3) метод, основанный на стратегической сегментации рынка по основным конкурентам.

1. Метод, основанный на рейтинговой оценке хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия. Для оценки конкурентоспособности предприятия проводится анализ на основе параметрической или рейтинговой оценки. При составлении рейтинга предприятий используется идеология параметрического анализа, но выводы делаются на базе количественного сравнения выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности (табл.4.2). Затем рассчитывается совокупная балльная оценка предприятия, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге (табл. 4.3).

Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

- теоретическое – они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия;
- практическое - их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия.

Рейтинг предприятия определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки. Итоговый балл выводится по формуле:

$$ИБ = \sum_{i=1}^n (B_i \times V_i), \quad (4.12)$$

$$i = 1$$

где ИБ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

$B_i$  – балл (количественная оценка) предприятия по  $i$  показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель проведения рейтинговой оценки;

$\Sigma (B_i \times V_i)$  – сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Сравнительный рейтинг характеризует лишь общее состояние работы предприятий, т.е. дает, так сказать, фоновую картину. Тем не менее, при всей существенности ограничений рейтингового подхода, он является одним из самых действенных аналитических инструментов анализа отраслевого сегмента рынка в разрезе отдельных действующих на нем предприятий.

Таблица 4.2 Показатели, включаемые в модель рейтинговой оценки

Показатель	Вес показателя
1. Показатели, характеризующие эффективность хозяйственной деятельности:	
Коэффициент общей рентабельности	1,5
Балансовая прибыль на 1 руб. совокупных активов, руб.	1,0
Балансовая прибыль на 1 руб. собственных средств, руб.	0,7
Доля износа основных средств	0,5
Балансовая прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	0,3
Итого (сумма весов)	4,0
2. Показатели, характеризующие финансовое состояние:	
Коэффициент текущей ликвидности	0,8
Коэффициент срочной ликвидности	0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,5
Отношение чистого оборотного капитала к объему реализации за отчетный период	0,5
Доля собственных средств в совокупных пассивах	0,4
Итого (сумма весов)	4,0

2. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывают влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.



Таблица 4.3 Балльная шкала параметров рейтинговой оценки

Показатели	Оценка				
	хорошо (2)	удовлетворит. (1)	в районе предельно допустимого значе- ния (0)	неудовлетво- рит. (-1)	крайне неудовлетво- рит. (-2)

Коэффициент общей рентабельности	>0,2	0,05 - 0,2	0 – 0,05	-0,2 – 0	< -0,2
Балансовая прибыль на 1 руб. совокупных активов, руб.	>0,15	0,05 - 0,15	0 – 0,05	-0,1 – 0	< -0,1
Балансовая прибыль на 1 руб. собственных средств, руб.	>0,45	0,15 - 0,45	0 – 0,15	-0,3 – 0	< -0,3
Доля износа основных средств	<0,2	0,2 - 0,3	0,3 – 0,45	0,45 – 0	>0,6
Балансовая прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	>0,3	0,1 – 0,3	0 – 0,1	-0,2 – 0	< - 0,2
Коэффициент текущей ликвидности	>1,3	1,15 – 1,3	1 – 1,15	0,9 – 1	<0,9
Коэффициент срочной ликвидности	>1,0	0,8 – 1,0	0,7 – 0,8	0,5 – 0,7	< 0,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,3	0,2 – 0,3	0,15 – 0,2	0,1 – 0,15	< 0,1
Отношение чистого оборотного капитала к объему реализации за отчетный период	>0,22	0,12 – 0,22	0 – 0,12	-0,11 – 0	< -0,11
Доля собственных средств в совокупных пассивах	>0,5	0,2 – 0,5	0,1 – 0,2	0,03 – 0,1	< 0,03

И четвертая группа - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП), экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$\text{ККП} = a \text{ ЭП} + b \text{ ФП} + c \text{ ЭС} + d \text{ КТ}, \quad (4.13)$$

где ККП – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

ЭП – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ - значение критерия конкурентоспособности товара;

a, b, c, d - коэффициенты весомости критериев.

Подставив расчетные коэффициенты весомости критериев, определенных экспертами, мы получим следующее выражение формулы:

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЭП} + 0,29 \text{ ФП} + 0,23 \text{ ЭС} + 0,33 \text{ КТ},$$

где ЭП, ФП, ЭС с учетом коэффициентов рассчитываются по следующим формулам:

$$\text{ЭП} = 0,31\text{И} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{РТ} + 0,10\text{П}, \quad (4.14)$$

где ЭП – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

РТ – относительный показатель рентабельности товара;

П – относительный показатель производительности труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{ФП} = 0,29 \text{ КА} + 0,20\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15 \text{ КО}, \quad (4.15)$$

где ФП – критерий финансового положения предприятия;

КА – относительный показатель автономии предприятия;

КП – относительный показатель платежеспособности предприятия;

КЛ – относительный показатель ликвидности предприятия;

КО – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коэффициенты весомости показателей.

$$\text{ЭС} = 0,37 \text{ РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР} , \quad (4.16)$$

где ЭС – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

РП – относительный показатель рентабельности продаж;

КЗ – относительный показатель затоваренности готовой продукцией.

КМ – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

КР – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коэффициенты весомости показателей.

Расчет критерия конкурентоспособности товара проводится по методике данного раздела.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия данным методом предусматривает два последовательных этапа:

Этап первый. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и их перевод в относительные величины (баллы).

Для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базой для сравнения) могут выступать:

- среднеотраслевые показатели;
- показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия – лидера на данном рынке;
- показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 10-балльная шкала. При этом тремя баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; пятью баллами – на уровне базового; десятью баллами – лучше, чем базовый.

Этап третий. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП).

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

3. Метод, основанный на стратегической сегментации рынка по основным конкурентам. Предлагаемая методика позволяет не только определить степень конкурентоспособности предприятия, выявить его наиболее слабые стороны, но и предложить действенные меры по повышению его конкурентоспособности (табл.4.4).

Нами выделены основные группы факторов конкурентоспособности и по каждой из них определены наиболее важные из них. Оценим значение данных факторов по каждому предприятию по пятибалльной системе:

- 5 – явный лидер по данному фактору, наиболее высокий уровень;
- 4 – уровень выше среднего;
- 3 – средний уровень;

Таблица 4.4 Методика стратегической сегментации рынков по

основным конкурентам

Факторы конкурентоспособности предприятия	Анализируемая фирма		Конкуренты					
	Балл	Обоснование предоставляемых баллов	А		В		...	
			(Б)	(ОБ)	(Б)	(ОБ)	(Б)	(ОБ)
<b>I. Факторы финансовой устойчивости</b> 1. Платежеспособность и ликвидность 2. Рентабельность								
Всего по разделу I								
<b>II. Факторы производства товара</b> 1. Уровень качества 2. Престиж предприятия и его торговой марки 3. Политика нововведений 4. Упаковка и маркировка 5. Представляемые на рынке ассортиментные группы								
Всего по разделу II								
<b>III. Ценовые факторы</b> 1. Уровень цен 2. Система скидок 3. Условия платежа 4. Уровень себестоимости								
<b>IV. Факторы сбытовой политики</b> 1. Доля рынка 2. Размер предприятия 3. Система транспортировки 4. Сбытовая сеть 5. Каналы и методы сбыта								
Всего по разделу IV								
<b>V. Факторы продвижения товаров на рынке</b> 1. Реклама. 2. Система ФОССТИС. 3. Пропаганда.								
Всего по разделу V								
<b>ИТОГО</b>								
Средний балл								

2 – уровень ниже среднего (есть повод для беспокойства);

1 – самые низкие показатели (положение предприятия очень сложное, критическое).

После этого, нужно подсчитать сумму баллов по определенным группам факторов, общий итог, средний балл и оценить конкурентоспособность предприятий.

### *Задание.*

1. Определите конкурентоспособность товара на основе методики сравнительной оценки качественных и стоимостных товаров.

2. Оцените конкурентоспособность предприятия:

а) методом, основанном на рейтинговой оценке хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия;

б) методом, основанном на теории эффективной конкуренции;

в) методом, основанном на стратегической сегментации рынка по основным конкурентам.

Контроль за ходом и результатами занятий осуществляется преподавателем путем проверки правильности решения заданий и ответов на поставленные вопросы.

### *Литература*

1. Закон РФ от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании». // Федеральный закон: Выпуск 41 (116). – М.: ИНФРА – М, 2003. – 43 с.

2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М. ИНФРА – М., 2000. – 496 с.

3. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособие /Под ред. акад. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.- 240 с.

4. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрай – М, 2001. – 224с.

5. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности предприятия. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. -№1.- С.63-81.

6. Чепурной И.П. Конкурентоспособность продовольственных товаров: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, - 2002. –120с.

7. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М., 1996. – 235с.

## ТЕМА 5. ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ. АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

*Цель занятия.* Овладеть методикой и оценить уровень формирования товарной стратегии на предприятии, определить маркетинговые стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, проанализировать полученные результаты.

*Условия занятия и исходные материалы.*

1. В процессе подготовки к занятию студенты знакомятся с соответствующей литературой, рекомендованной преподавателем при чтении лекций по этой теме.

2. Занятие проводится с использованием данных, полученных в тех предприятиях, где студенты проходили учебно-производственную практику, а также данных предыдущих занятий и по материалам, предложенным преподавателем. Перечень информации, необходимой для принятия решений по товару, приведен в приложении 5.1.

*Порядок и методика выполнения задания.* Одним из ключевых мест в успешной деятельности предприятия на рынке занимает товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия, так как товар служит эффективным средством воздействия на рынок и источником получения прибыли. Кроме того, товар представляет центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях товара.

*Товарная стратегия* - это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом. Ее осуществление предполагает проведение систематических исследований на всех этапах разработки и совершенствования товара: от выбора концепции товара и конструирования до его финансирования, производства, установления цены, сбыта и технического обслуживания.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных с оптимизацией структуры предлагаемых товаров вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла:

- разработкой и внедрением на рынок новых товаров;
- обеспечением качества и конкурентоспособности товаров;
- принятием решений, связанных с рыночной атрибутикой товаров.

При разработке и осуществлении товарной стратегии необходимо ориентироваться на следующие подходы [4, С. 182-183]:

1. Принципиально важно, особенно если речь идет о серийных и массовых товарах, добиться того, чтобы они в глазах покупателя выгодно отличались от товаров конкурирующих предприятий благодаря фирменному стилю, упаковке,

цвету, особым элементам дизайна и другим, на первый взгляд, малозначительным аспектам.

2. Из ряда товаров, выпускаемых предприятием, в определенных ситуациях целесообразно выбрать один товар, который может быть привлекательным для многих покупателей, и обеспечить этому товару концентрированный маркетинг. Удачно выведенный на рынок таким образом товар может заранее создать благоприятный имидж для других товаров предприятия.

3. Применяя дифференцированный маркетинг, можно попытаться создать разновидности одного и того же товара для различных сегментов рынка, разработать соответствующие программы маркетинга и обеспечить устойчивую конкурентную позицию товара.

4. Товарная узкая специализация оправдывает себя в том случае, если предприятие работает на довольно узком сегменте рынка, когда спрос на один товар продолжает расти в течение длительного времени. Иногда узкая специализация как вариант товарной стратегии воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры либо в силу специфики самого товара, а либо особенностей технологического процесса.

В ряде случаев узкая специализация оказывается оптимальной для эффективной деятельности небольшого предприятия или когда предприятие периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса.

5. Высоких результатов можно добиться при выходе на рынок с новым товаром (товаром рыночной новизны).

6. Весьма плодотворным может оказаться поиск новых областей использования для уже выпускаемого товара, поддержанного широкой рекламной кампанией и другими мероприятиями по стимулированию сбыта.

7. Можно добиться рыночных преимуществ, выделяя товары в качестве особых, отличных от товаров конкурентов, за счет специфических потребительских свойств, особо улучшенного качества, превосходства сырьевых материалов, комплекса сопровождающих товар услуг (системой продажи).

*Ассортиментная политика.* Если объектом товарной политики является отдельный продукт, то объектом ассортиментной политики - привлекательная совокупность товаров.

Эффективная политика ассортимента и его своевременное обновление в соответствии с меняющимися запросами потребителей и общей ситуацией на рынке – важнейшее условие жизнестойкости, конкурентоспособности предприятия.

Товарный ассортимент – это группа товаров, тесно связанных между собой либо удовлетворяемой потребностью (1), либо однотипностью клиентуры (2) или торгующих организаций (3), либо диапазоном цен (4).



Ассортимент может быть широким (Ш) или узким (У), глубоким (Г) или неглубоким (Н), а также создаваться в комбинациях вариантов (Ш + Г, У+Г, и др.). Пример видов ассортимента молочной продукции представлен на рис.5.1.

Глубокий ассортимент молочной продукции

Ассортиментная группа для людей, ценящих свое здоровье
Ассортиментная группа для экономных людей
.....
Ассортиментная группа для детей

Широкий ассортимент молочной продукции

Цельномолочная	Кефирная	Сырковая-творожная	.....	Масло
Только группы, пользующиеся спросом				

Широкий и глубокий ассортимент молочной продукции

Цельномолочная	Кефирная	Сырковая-творожная	.....	Масло
Варианты упаковки и ее емкости				
Разнообразные веяния моды (тенденция «здорового образа жизни», увлечение спортом, удобство в обращении и т.д.)				
Использование различных добавок (био, вкусовых и т.п.)				

Рисунок 5.1 Варианты ассортиментных групп молочной продукции

Важную роль в формировании товарной политики играет управление ассортиментом (номенклатурой), главной целью которого является его оптимизация.

*Оптимизация ассортимента* – это непрерывный процесс реализации товарной политики. Ассортимент не может быть оптимизирован один раз на весь период присутствия предприятия на рынке. Оптимальный ассортимент обычно содержит товары, находящиеся на разных стадиях ЖЦТ: стратегических (этап внедрения), наиболее прибыльных (этап роста), поддерживающих (этап зрелости), тактических (для стимулирования продаж новинок), планируемых к снятию с производства (этап спада) и разрабатываемых (стадия НИОКР).

Прибыль предприятия обеспечивается рентабельностью отдельных товарных позиций.

Такой подход позволяет, во-первых, своевременно выявлять неблагополучные товары, во-вторых, реагировать на конъюнктурные колебания рынка, добиваясь безубыточности предприятия путем активного воздействия на процесс реализации продукции. Такое положение базируется на дифференцированном учете прямых и косвенных затрат предприятия и предусматривает анализ расчета себестоимости исходя из разделения общих издержек на постоян-

ные и переменные. Именно эта позиция положена в основу нижеперечисленных методов анализа ассортимента.

*Анализ рентабельности (прибыльности) от реализации продукции* является более удобным (но не совершенным). Пример такого детального анализа приведен в табл.5.1.

Как видно из таблицы, убыточная деятельность данного предприятия обусловлена тем, что отрицательная прибыль от реализации «неудачных» товаров не покрывается в достаточной степени финансовыми поступлениями от продаж более успешных товаров. А в итоге общие затраты на производство и реализацию товаров превышают суммарную прибыль от их продажи. Какие же антикризисные действия будут наиболее уместными при такой ситуации? В принципе, для исправления столь неутешительных результатов нужно добиваться или повышения выручки или уменьшать величину издержек, а то и вообще отказаться от выпуска убыточных позиций. Но при сложившейся ситуации отсутствие резервного запаса для коррекции отпускной цены не позволяет убыточным товарам (№ 1 и № 4) воспользоваться преимуществами данного способа конкуренции. Маловероятно и улучшение показателей объема продаж без ухудшения параметров себестоимости. Во-первых, увеличение оборота за счет дополнительного выпуска товаров будет сопровождаться соответствующим пропорциональным ростом затрат и хорошо, если только переменных. А во-вторых, появление на рынке «сверхнормативной» продукции данного предприятия потребует от последнего значительных ресурсов на продвижение и сбыт произведенных товаров, что также будет поглощать денежные поступления от продаж.

Таблица 5.1 Анализ прибыльности от реализации продукции, руб.

Показатели	Вид продукции (№)					Всего по предприятию
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	
Аренда	5000	2000	1500	1000	500	20000
Заработная плата	3000	1500	1000	3000	1500	
Итого постоянные затраты	8000	3500	2500	4000	2000	
Хозяйственные расходы	350	250	150	150	100	
Электроэнергия	800	500	300	900	500	
Транспортные расходы	1000	700	500	500	300	35000
Сырье	8000	4000	3000	9000	4000	
Итого переменные затраты	10150	5450	3950	10550	4900	
Всего затрат	18150	8950	6450	14550	6900	
Выручка	10000	9200	8600	12500	7000	
Прибыль(+), убыток (-)	-8150	250	2150	-2050	100	-7700
Маржинальная прибыль*	-150	3750	4650	1950	2100	12300

\* - Маржинальная прибыль = выручка – переменные затраты.

Что касается возможности снижения переменных затрат, то для убыточных товаров это предусматривает замену устаревшей технологии их производства более современным. Это допустимо, если предприятие обладает всеми необходимыми ресурсами, поскольку такое переоснащение является весьма дорогостоящим мероприятием. Другой вариант решения проблемы высоких издержек предполагает сотрудничество с более сговорчивыми поставщиками сырья либо использование его более дешевых аналогов. Но будет ли это приемлемым по качественным параметрам и не скажется ли самым негативным образом на репутации производителя? Если же принять решение о прекращении производства убыточных видов продукции, то это неблагоприятно отразится на рентабельности остальных, так как накладные расходы по их производству возрастут. Правда, только в случае непогашения доли указанных постоянных затрат, отнесенных на функционирование предприятия. Хотя эти расходы могут с успехом оказаться возмещенными, если, например, высвобожденные производственные площади задействовать под другие цели или передать на возмездной основе сторонним организациям.

Рассмотренные варианты имеют право на существование, так как по сути все они верны и при прочих равных условиях вполне уместны в качестве подходящей для конкретной ситуации альтернативы. В то же время наиболее рациональное решение должно учитывать весь спектр возможностей предприятия в сочетании с конъюнктурными колебаниями рынка и, в первую очередь, быть направленным на достижение успешной прибыльной деятельности предприятия. Таким требованиям может соответствовать учет затрат в усеченном виде, по маржинальной себестоимости. Подобный способ учета предусматривает отнесение на себестоимость продукта только тех издержек, которые меняются пропорционально интенсивности деятельности предприятия, то есть переменных затрат – сырья, энергии и прочих расходов на технологические нужды и реализацию, включая торгово-транспортные. Постоянные затраты или так называемые накладные расходы исключаются из себестоимости и, как правило, покрываются полученной от реализации продукции маржинальной прибылью, под которой понимают разницу между выручкой и переменной частью себестоимости реализованных товаров.

У такого варианта учета более широкий диапазон принятия правильных решений, который ограничен лишь величиной маржинального дохода, поглощаемого условно-постоянными издержками. Кстати, данный лимитирующий фактор может служить достаточно объективным критерием перспективности того или иного товара, выпускаемого данным производителем. Это позволяет, в частности, прекратить производство не всех убыточных товаров, а только № 1 как не способного не только покрыть часть накладных расходов, но и возместить переменные издержки на свое производство, превышающие доход от продаж. Причем, как уже говорилось выше, производственные ресурсы по выпуску

убыточного товара не должны простаивать – их следует переориентировать на производство рентабельной продукции.

Судьба же товара № 4, условно или относительно неприбыльного, в связи с величиной генерируемого им дохода, недостаточного для полного возмещения всех совокупных издержек, должна иметь благополучное продолжение. Поскольку все же следует учитывать, что поток поступлений от реализации превышает переменные затраты, а кроме того, этот товар обгоняет всех остальных по объему продаж, являясь по сути «убыточным лидером». И поэтому вполне целесообразной тактикой будет перераспределение маржинальной прибыли в его пользу для покрытия части накладных расходов. В долгосрочной перспективе уместно пересмотреть структуру себестоимости товара и, прежде всего, в плане уменьшения цены на закупаемое сырье и более эффективного использования трудовых ресурсов. В принципе, такой вариант анализа издержек по усеченной себестоимости позволяет гораздо увереннее проводить ценовую конкурентную борьбу по какому-либо товару зная наперед, что у тебя есть преимущества по компенсации постоянных затрат на данную позицию за счет маржинальной прибыли от других товаров. В итоге, имея такую свободу для маневра, становится возможным опустить продажную цену до уровня, недостижимого для конкурентов, и при этом особенно не ухудшив своего финансового положения – во всяком случае, не став убыточным производством в целом.

*ABC – анализ.* Маржинальную прибыль необязательно рассчитывать по всем позициям ассортиментного перечня. Вполне достаточно ограничиться лишь наиболее значимыми с учетом величины издержек «носителями убытков», либо бестселлерами. Для подобного «естественного отбора» может быть использован инструментарий ABC- анализа (или анализ на основе эффекта Парето). С его помощью можно выявить товарные позиции с наибольшей значимостью для производства и/или реализации.

Основная идея закона: к основной массе прибыли приводит небольшая часть потраченных на это ресурсов, тогда как подавляющая часть затрат является малоэффективной и на ее долю приходится лишь незначительный результат.

Выявленная закономерность (80% всех доходов приходится на 20% населения), названная как закон «20/80» (или эффект Парето), работала при применении ее и в других областях. Если данное равновесие нарушается, например до 50/80, то, следовательно, маркетинговая служба не смогла по ряду причин вычислить «правильные» позиции; или неустойчивое финансовое положение предприятия не позволяет отвлекать ресурсы на приобретение высокодоходных товаров.

Главная ценность анализа, проводимого на основе эффекта Парето, состоит в том, что он может способствовать выявлению направлений деятельности, которым предприятие должно уделять наибольшее внимание.

Для проведения анализа строится кривая концентрация Лоренца. По оси абсцисс располагаются ассортиментные группы, расположенные в порядке убывания их доли в общем объеме продаж, а по оси ординат – размер товарооборота.

В процессе ABC-анализа вся продукция делится на три группы по их ценности, то есть выстраивается шкала товаров по величине стоимости их продаж при их ограниченном количестве. Например, на 20% наиболее ценных по данному критерию позиций приходится около 80% общей стоимости. Такие товары относятся к категории А. Следующие 30% товарной номенклатуры, доля которой составляет 15% стоимости – это товары, относящиеся к категории В. Оставшаяся 50-процентная группа товаров принадлежит к категории С и ее вклад в общую стоимость не превышает 5% (рис.5.2).

Совершенно очевидно, что наличие убыточных товаров из категории А способно обернуться катастрофой, тогда как отрицательная прибыль по отдельным позициям товаров из группы С, хотя и нежелательна, но вряд ли будет иметь аналогичные последствия для финансовой устойчивости производителя.

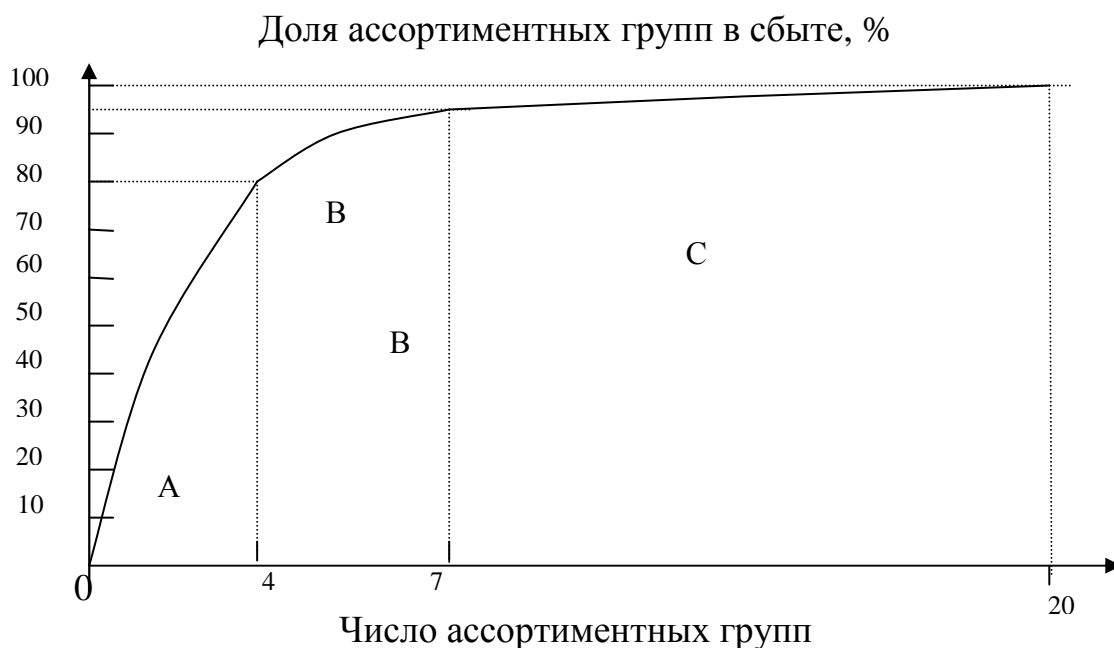


Рисунок 5.2 Пример ABC – анализа

Таким образом, при оптимизации существующего ассортимента и проведении анализа его рентабельности необходимо помнить о приоритетах, что позволит добиться соответствующих адекватных результатов, но при этом надо стараться не игнорировать полностью и низкодоходные позиции из категории С. Последние, хотя и слабо отражаются на прибыли, но зачастую помогают максимально задействовать производственные мощности предприятия, принимая на себя часть постоянных издержек на производство других, коммерчески более удачных товаров.

Более наглядно о соотношении уровня расходов с величиной прибыли можно судить, если обратиться к *анализу безубыточности*. Это определение включает в себя количество единиц продукции, которое необходимо продать, чтобы получить доход, покрывающий все расходы (рис.5.3). Место, где линия

выручки пересекается с линией совокупных затрат, называется точкой безубыточности (Тб). Она рассчитывается по формуле:

$$Тб = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Коэффициент выручки (Кв)}}$$

В свою очередь:

$$Кв = \frac{\text{Маржинальная прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

где маржинальная прибыль составляет разницу между выручкой и переменными затратами.

Рассмотрим это более подробно на следующем примере. Предположим, что выручка производителя за определенный промежуток времени составит 500 руб. при реализации 50 единиц товара по отпускной цене в 10 руб. При этом на постоянные затраты приходится 100 руб., а на переменные – 250 руб. В этих условиях точка безубыточности будет достигнута при реализации 20 единиц продукции (табл.). То есть при выручке, равной 200 руб., постоянные затраты возмещаются маржинальной прибылью от реализации. Продажи сверх точки безубыточности принесут доход в размере маржинальной прибыли от этой реализации, тогда как товар проданный в количестве менее 20 единиц, будет убыточным.

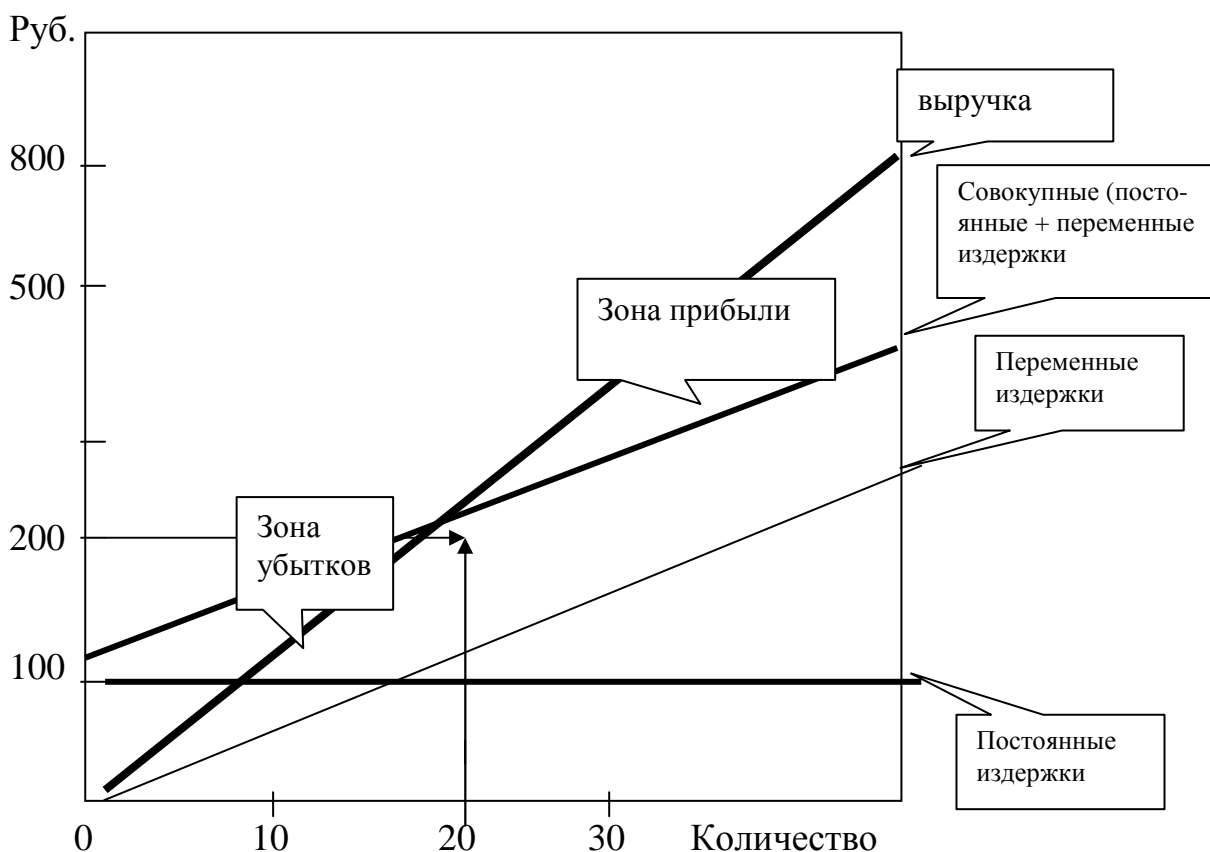


Рисунок 5.3 Анализ безубыточности

Таблица 5.2 Динамика себестоимости товара в зависимости от объема производства

Объем производства товаров, ед.	Переменные затраты, руб.	Постоянные затраты, руб.	Себестоимость 1 единицы, руб.	Выручка	Операционная прибыль	Маржинальная прибыль
1	5	100	105	10	-95	5
10	50	100	15	100	-50	50
20	100	100	10	200	0	100
30	150	100	8,3	30	50	150
40	200	100	7,5	400	100	200
50	250	100	7	500	150	250

На этой модели очень удобно анализировать различные сценарии, определяя эффект от изменения цены или уровня затрат. Так мероприятия, приводящие к увеличению отпускной цены, а также все способы снижения величины постоянных или временных издержек, будут всегда сопровождаться при графическом представлении перемещением точки безубыточности влево и вниз, уменьшая тем самым зону убытков, но увеличивая в то же время зону прибыли. И если с затратами все понятно и оптимизация последних действительно является одним из удачных приемов повышения прибыльности бизнеса, то увеличение цены вне связи с конкурентным окружением и спросом на данный товар вряд ли станет целесообразным маркетинговым ходом. Кроме того, не следует забывать, что все подобные сценарии в достаточной степени умозрительны и могут использоваться лишь в качестве ориентиров. В реальной жизни, например, увеличение объема деятельности сверх определенного уровня может потребовать дополнительных постоянных затрат и одновременно с этим некоторого снижения переменных расходов, поскольку стоимость сырья на единицу продукции при его крупных оптовых закупках и соответственно наличии скидок значительно уменьшится.

**Жизненный цикл товара.** Изучение колебаний объемов и продолжительности производства того или иного товара позволяет установить, что эти показатели изменяются во времени циклически на поддающихся измерению интервалах. В экономике явление периодического колебания объемов и продолжительности производства товара называют жизненным циклом товара (ЖЦТ).

Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Естественно существуют товары-долгожители, но вечного товара нет.

ЖЦТ – это модель реакции на товар, развивающаяся во времени. Зависимые переменные модели – сбыт (выручка), покрытие затрат, прибыль или доля рынка. В качестве независимой переменной выбирается время.

Маркетинг в первую очередь интересуется циклом товара на рынке. По времени он короче экономического цикла и характеризуется несколькими фазами. Число их колеблется по мнению разных авторов от четырех до шести. Например, модель с шестью фазами (рис.5.4) можно интерпретировать следующим образом. После окончания *фазы разработки* товара, в которой осуществляются лишь затраты, следует выход товара на рынок. Сбыт растет сначала медленно. Инвестиции в организацию производства и сбыта достаточно велики. В *фазе выведения на рынок* все больше потребителей обращают внимание на новый товар и приобретают его. В *фазе роста* обычно покрываются производственные затраты и появляется прибыль. Дальнейший подъем кривой выручки означает переход к *фазе зрелости*, когда новый товар переходит в разряд традиционных. Объем продаж растет, но при этом снижаются темпы роста прибыли. В *фазе насыщения* рост сбыта останавливается. Некоторое увеличение продаж возможно только за счет интенсификации маркетинговых усилий. В *фазе спада* происходит устойчивое снижение спроса, падает выручка. Уменьшение прибыли уже невозможно остановить даже с помощью интенсивного маркетинга.

На рис.5.4 приведена типичная схема ЖЦТ. Фактически же в зависимости от специфики товара, особенностей спроса на него существуют разнообразные виды ЖЦТ, отличающиеся как по продолжительности, так и по форме проявления фаз.

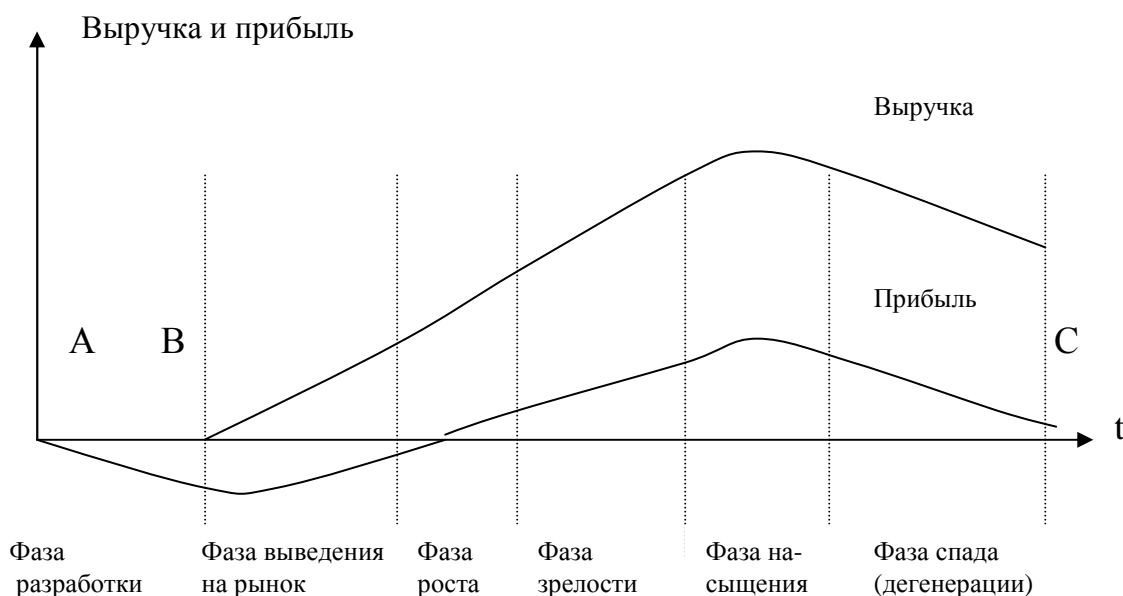


Рисунок 5.4 Модель жизненного цикла товара (здесь А - время возникновения идеи товара, В – выход на рынок, С – время снятия товара с производства и продаж).



Данное разнообразие видов ЖЦТ подробно изложено в многочисленной литературе по маркетингу [1,6,7].

*Стадии жизненного цикла товара* можно определить с помощью следующей модели. Для этого необходимо выяснить ряд вопросов [2, с.74]:

1. Вначале необходимо определить, на что должна быть направлена модель (класс, тип товаров, марка, конкретная модель). Затем следует конкретизировать рынок, так как могут быть разные фазы цикла на отечественном и зарубежном рынках.

2. Далее необходимо подобрать подходящую математическую модель (функцию), лучше всего характеризующую цикл исследуемого продукта. Зная функциональную зависимость, можно прогнозировать фазы цикла.

3. Модель ЖЦТ применяется для прогноза сбыта, а также для определения базисных стратегий на различных этапах развития товара. Например, рекомендуются следующие стратегии: фаза «выход на рынок» - инновации; фаза «роста» - модификации, улучшение качества; фаза «зрелость» - модификации товара, углубленное сегментирование рынка; фаза «насыщение» - диверсификация, модификация; фаза «спада» - диверсификация продукта.

Модель ЖЦТ может быть полезна при планировании производственной программы с целью исключения из нее устаревшей продукции и улучшения ее структуры. В частности неплохие результаты может дать применение метода, предложенного американскими учеными, Polli-Cook [4, с.68]. Данный метод основан на анализе изменения величины сбыта во времени. Чтобы исключить влияние конъюнктуры, для сравнения используется изменение сбыта всех товаров, входящих в группу.

Предположим, что в группу входит  $n$  товаров  $T_i$ ,  $i = \overline{1, n}$ . Обозначим величину сбыта этих товаров в году  $t$  через  $x_{i1}$ , а в году  $(t+1)$  - через  $x_{i2}$ . Тогда изменение сбыта этих товаров по сравнению с предыдущим годом будет равно  $\Delta x_i = x_{i2} - x_{i1}$ ,  $i = \overline{1, n}$ .

Допустим, что эти изменения распределены по нормальному закону со средним  $m$  и дисперсией  $\sigma^2$ :

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta x_i}{n}; \quad (5.1)$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Delta x_i - \mu)^2}{n}. \quad (5.2)$$

Тогда товар относится к фазе спада, если рост его сбыта меньше, чем величина  $(\mu - 0,5\sigma)$ . Если рост сбыта больше, чем  $(\mu - 0,5\sigma)$ , то товар относится к фазе роста. Если изменения сбыта таковы  $(\mu - 0,5\sigma) \leq \Delta x_i \leq (\mu + 0,5\sigma)$ , то товар причисляется к фазе зрелости или насыщения [4].

Рассмотрим пример определения фазы ЖЦТ, исходные данные для которого приведены в табл.5.3.

Средняя величина изменения сбыта  $\mu$  равна:

$$\mu = (15+10-2+20+7) : 5 = 10.$$

Среднее квадратичное отклонение  $\sigma$  равно:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(15 - 10)^2 + (10 - 10)^2 + (-2 - 10)^2 + (20 - 10)^2 + (7 - 10)^2}{5}} = 7,46.$$

Таблица 5.3 Исходные данные для определения фазы ЖЦТ (пример)

Товар	Выручка в году t, тыс. ден. ед.	Выручка в году t +1, тыс. ден. ед.	Изменение выручки, тыс. ден. ед.
T <sub>1</sub>	30	45	+15
T <sub>2</sub>	20	30	+10
T <sub>3</sub>	12	10	-2
T <sub>4</sub>	15	35	+20
T <sub>5</sub>	0	7	+7

Определим величины  $(\mu - 0,5\sigma) = 10 - 3,73 = 6,27$ ;  $(\mu + 0,5\sigma) = 10 + 3,73 = 13,73$  и выполним следующие сравнения:

Для товара T<sub>1</sub> имеем  $15 > 13,73$ , следовательно, он находится в стадии роста.

Для товара T<sub>2</sub> имеем  $6,27 < 10 < 13,73$ , следовательно, этот товар находится в фазе зрелости или насыщения.

Для товара T<sub>3</sub> имеем  $-2 < 6,27$ , следовательно, этот товар находится в фазе дегенерации (спада) и его нужно снимать с производства.

Для товара T<sub>4</sub> имеем  $20 > 13,73$ , он находится в фазе роста.

Для товара T<sub>5</sub> имеем  $6,27 < 7 < 13,73$ , следовательно, этот товар находится в фазе зрелости или насыщения.

#### *Моделирование товарной политики на основе трехмерной матрицы БКГ*

При планировании ассортимента продукции применяется матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ) [4, с. 83, 88]. БКГ – один из инструментов стратегического анализа и планирования. К общепризнанным достоинствам этой модели принято относить:

- выделение наиболее важной с точки зрения рыночного успеха системы координат «доля рынка – рост рынка»;
- пригодность в качестве модели для генерирования маркетинговых стратегий и простота в использовании;
- универсальность применения и возможность модификации при решении практических проблем.

Для более точного определения местоположения товара на рынке и выбора для него маркетинговой стратегии предлагается использовать модифицированную матрицу БКГ. Сущность этой методики заключается в следующем. Классическая матрица БКГ, содержащая четыре зоны позиционирования товара, заменяется трехмерной матрицей, координатами которой служат комплексные показатели: «привлекательность рынка товара», «конкурентная позиция предприятия» и «конкурентоспособность товара». Комплексные показатели «привлекательность товарного рынка» и «конкурентоспособность товара» рассчитываются по критериям, приведенным в табл. 5.4. Эти критерии рассчитывались в предыдущих темах: «Оценка состояния конкурентной среды товарного рынка» и «Конкурентоспособность товара».

Для оценки третьего критерия «конкурентная позиция предприятия» используем результаты, полученные ранее методами, основанными на теории эффективной конкуренции и стратегической сегментации рынка по основным конкурентам.<sup>1</sup>

Методика расчета комплексных показателей основана на балльных оценках критериев, устанавливаемых экспертным путем.

Балльные оценки, предоставляемые экспертами, принимают значения 3,5 или 10. Итоговый комплексный показатель рассчитывается по формуле:

$$R_k = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{10n} \times 100\%, \quad (5.3)$$

где  $R_k$  - итоговый комплексный показатель;

$k$  - количество комплексных показателей,  $k = 1, 2, 3$ ;

$i$  - номер критерия оценки  $k$ -го комплексного показателя,  $i = 1, \dots, n$ ;

$n$  - количество критериев, используемых для расчета  $k$ -го комплексного показателя;

$t$  - балльная оценка  $i$ -го критерия по  $k$ -ому комплексному показателю.

Значения комплексных показателей  $R_1$  («привлекательность товарного рынка») и  $R_2$  («конкурентоспособность товара»), полученные в результате расчета по формуле (5.3), попадают в один из трех интервалов: от 0 до 33, от 33 до 67 и от 67 до 100.

Для оценки третьего критерия «конкурентоспособность предприятия» используем результаты, полученные ранее методами, основанными на теории эффективной конкуренции и стратегической сегментации рынка по основным конкурентам.<sup>1</sup>

Для оценки комплексного показателя «конкурентная позиция предприятия» по методу, основанному на теории эффективной конкуренции, переведем полученные результаты в итоговую шкалу матрицы. Тогда, если коэффи-

---

<sup>1</sup> См. тему «Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия».

коэффициент конкурентоспособности предприятия ( $K_{кп}$ ) получился от 1 до 3 баллов, то это соответствует шкале матрицы от 0-33 баллов,  $K_{кп}$  от 4 до 7 баллов - от 33-67 и  $K_{кп}$  от 8 до 10 баллов соответственно от 67 до 100 баллов.

Если мы будем оценивать конкурентоспособность предприятия методом, основанном на стратегической сегментации рынка по основным конкурентам, то шкала будет выглядеть следующим образом: от 19 до 45 баллов соответствует шкале матрицы от 0 до 33, от 45 до 70 - от 33 до 67 и от 71 до 95 соответственно от 67 до 100 баллов.

Таблица 5.4 Критерии, используемые при расчете комплексных показателей

Критерии	Значение показателя	Балльная оценка показателя
1. Рентабельность рынка ( $R_m$ )	<b>I. Привлекательность товарного рынка</b>	
	$R_m < 10\%$	3
	$10\% > R_m > 20\%$	5
2. Динамика рынка ( $T_m$ )	$R_m > 20\%$	10
	$T_m < 0,7$	3
	$0,7 < T_m < 1,4$	5
3. Коэффициент концентрации (CR)	$T_m > 1,4$	10
	$CR3 > 70\%$	3
	$45\% < CR3 < 70\%$	5
4. Индекс Герфиндаля – Гиршмана (НИ)	$CR3 < 45\%$	10
	$НИ > 2000$	3
	$1000 < НИ < 2000$	5
Цена товара <sup>2</sup>	$НИ < 1000$	10
	<b>II. Конкурентоспособность товара</b>	
	Выше товаров конкурентов	3
Себестоимость товара <sup>2</sup>	На уровне товаров конкурентов	5
	Ниже товаров конкурентов	10
	Ниже товаров конкурентов	3
Качество товара <sup>2</sup>	На уровне товаров конкурентов	5
	Выше товаров конкурентов	10
	Престиж товарной марки	Малоизвестная марка
Известная марка		5
Широко известная марка, пользующаяся доверием у покупателей		10

<sup>2</sup> См. анализ конкурентоспособности товара по соотношению качественных и экономических параметров

Вследствие такого разбиения значений комплексных показателей на три интервала анализируемый товар занимает одно из 27 возможных положений в трехмерной матрице позиционирования товара (рис.5.5).

Номера кубиков данной матрицы соответствуют номерам маркетинговых стратегий, которые рекомендуется применять при проведении товарной политики. Выделяются 5 основных и 22 дополнительные стратегии, развивающие и конкретизирующие основные стратегии (табл.5.5). Они служат для выработки действий предприятия в части изменения рыночной доли, проведения инвестиционной, программной и сбытовой политики в соответствии с занимаемым статусом товара.

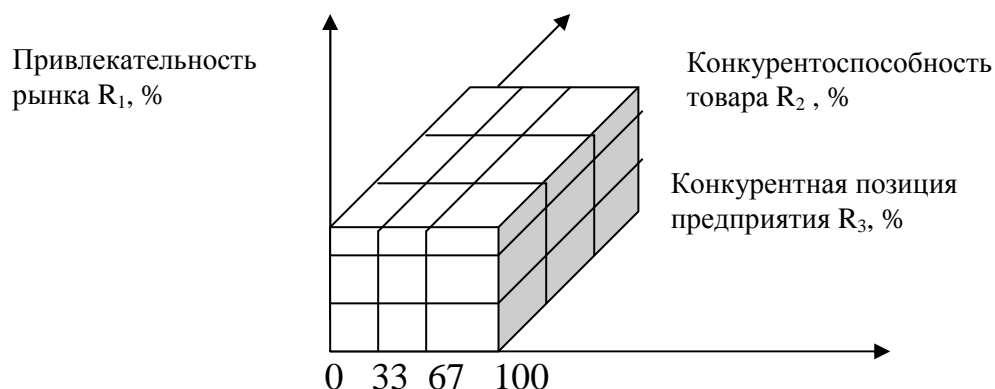


Рисунок 5.5 Трехмерная матрица позиционирования товара

Маркетинговой стратегии № 1 подчиняются товары, пользующиеся повышенным спросом, которые к тому же отличаются превосходным качеством. С целью удовлетворения спроса потребителей предприятие выпускает большое количество модификаций продукции. Происходит рост продаж до достижения максимума. Однако все больше предприятий выходит с такими же товарами на рынок. Из-за усиления конкуренции цены падают. Поэтому возрастает роль цены как фактора, определяющего покупку.

Маркетинговой стратегии № 2 подчиняются товары, подлежащие снятию с производства. Объем реализации этих товаров падает. Предприятия начинают выходить из конкурентной борьбы, количество конкурентов уменьшается. Цены на товары низкие. Прибыль резко сокращается. Эти товары постепенно заменяются новыми, отвечающими требованиям рынка.

Маркетинговая стратегия № 3 применяется к товарам, которые требуют усовершенствования или модернизации. Здесь необходимы значительные инвестиции. Товарная политика подвержена жесткой специализации. Такая политика оказывается оптимальной для эффективной деятельности небольшого предприятия или когда предприятие периодически меняет специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся спросу.

Маркетинговой стратегии № 4 подчиняются товары «новой волны». Предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром и обычно занимает исключительное положение на рынке. Конкуренции практически нет. Прибыли пока тоже нет или она еще очень незначительна. Покупатель инертен по отношению к только что появившемуся на рынке товару. Необходимо убедить покупателя испытать новый товар. Также данная стратегия рекомендуется для товаров, которые начинают массово продаваться. Растет объем реализации, предприятие начинает получать прибыль.

Таблица 5.5 Соответствие значений комплексных показателей маркетинговым стратегиям (фрагмент)

№ стратегии	Привлекательность рынка $R_1$ , %		Конкурентная позиция предприятия $R_3$ , %		Конкурентоспособность товара $R_2$ , %	
	от	до	от	до	от	до
1	67	100	67	100	33	67
2	33	67	0	33	0	33
3.1	33	67	0	33	0	33
3.2	33	67	33	67	33	67
3.3	33	67	67	100	33	67
3.4	0	33	33	67	33	67
3.5	33	67	33	67	0	33
3.6	67	100	33	67	33	67
3.7	33	67	33	67	67	100
4.1	67	100	0	33	0	33
4.2	67	100	0	33	33	67
4.3	67	100	0	33	67	100
4.4	33	67	0	33	67	100
4.5	0	33	0	33	67	100
4.6	0	33	33	67	67	100
5.1	67	100	33	67	0	33
5.2	67	100	67	100	0	33
5.3	33	67	67	100	0	33
5.4	0	33	67	100	0	33
5.5	0	33	67	100	33	67
5.6	0	33	67	100	67	100

Маркетинговая стратегия № 5 рекомендуется для товаров, активно продающихся на рынке. Рынок насыщен данным видом товара. Уменьшается объем продаж этих товаров. Основной спрос исходит от консервативных покупа-

телей, в то время как новаторы ищут товар-заменитель. Предприятие стремится к дальнейшему совершенствованию продукта и ищет для него новые сферы применения.

Несколько более подробно рассмотрим стратегию № 4, которая применяется для товаров, выходящих на рынок. Рыночная доля таких товаров должна увеличиваться. Инвестиционная политика нуждается в больших инвестициях, так как объемы продаж растут и, следовательно, необходимо развивать сбытовую сеть и увеличивать расходы на рекламу. Программная политика опирается на переход к крупномасштабному выпуску продукции данного вида при полной загрузке производственных мощностей. Сбытовая политика активно использует маркетинговые инструменты, заключающиеся в пропаганде потребительских свойств товара и достоинств товаропроизводителя.

Детализированная стратегия 4.1 применяется к товарам, не удовлетворяющим величину потребительского спроса, поэтому она требует максимально возможного размера инвестиций на технологической и производственной стадиях. Стратегии 4.5 и 4.6 рекомендуют избежать неиспользуемых или незагруженных мощностей за счет производства других дополнительных видов продукции, которые в дальнейшем должны принести предприятию прибыль и новое расширение производства и номенклатуры.

Разработанная процедура может служить удобным инструментом в процессе формирования товарной политики предприятия и при выработке ее политики в зависимости от выбираемых маркетинговых стратегий. Следует заметить, что предложенные маркетинговые стратегии являются типовыми, носят рекомендательный характер и в реальных условиях должны быть уточнены, а также дополнены числовыми данными, необходимыми для тактического и стратегического управления предприятием.

#### *Задание.*

1. Выделите виды ассортимента, его широту и глубину. Обозначьте цифрами и буквами наиболее: а) распространенные и б) эффективные категории ассортиментных групп товаров анализируемого предприятия (на примере рис.5.1).

2. Проанализируйте и сформулируйте оптимальный ассортимент продукции предприятия.

3. С помощью ABC – анализа выявите товарные позиции с наибольшей значимостью для производства или реализации в анализируемом предприятии (используйте форму табл.5.6).

Таблица 5.6 Исходные данные об ассортименте (для ABC - анализа)

Ассортиментная группа	Объем сбыта		Индекс блока	Доля блока в ассортименте, %
	руб.	%		
			А	
			В	

4. Изобразите графически зависимость доли ассортиментных групп в сбыте от числа ассортиментных групп (см. рис.5.2).

5. Каким образом Вы рекомендуете изменить пропорции между группами товаров (блоками А, В и С)?

6. Определите точку безубыточности производства конкретной продукции анализируемого предприятия.

7. Определите фазы ЖЦТ для рассматриваемой группы товаров на основе вышеприведенной модели. Зная, на какой стадии жизненного цикла находится товар, разработайте конкретные мероприятия товарной политики в соответствии с присущей этой фазе стратегии маркетинга (см. приложение 5.2) и используя методику моделирования товарной политики на основе трехмерной матрицы БКГ.

*Контроль за ходом и результатами занятия:* осуществляется в форме проверки промежуточных расчетов и оценки практической значимости выводов и предложений, сделанных по формированию товарной стратегии.

### *Литература*

1. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: Лань, 2000. – 215 с.

2. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. Пособие / Пер. с нем. – М.: Высш. шк., 1995, 225 с.

3. Дурович А.Н. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.

4. Котлер Ф. Основы маркетинга /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.

5. Кузин Б. И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.

6. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 560 с.

7. Панкрухин А. А. Маркетинг – практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 1998. – 160 с.



## Тема 6. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

*Цель занятия.* Изучить и освоить основные методы прогнозирования объема продаж, методы оценки и выбора наиболее привлекательных каналов сбыта, методику оценки эффективности совершенствования структуры каналов сбыта и организации товародвижения.

*Условия занятия и исходные материалы.*

1. Занятие проводится с использованием данных, полученных студентами в тех предприятиях, где они проходили учебно-производственную практику, в отдельных случаях – по материалам, разработанным на кафедре. Перечень информации, необходимой для принятия стратегических решений, приведен в приложении 6.1.

2. В процессе подготовки к занятию студенты знакомятся с соответствующей литературой, рекомендованной преподавателем при чтении лекций по этой теме.

3. По итогам занятия каждый студент выполняет задания, приведенные в данном разделе. Варианты решения рассматриваются на занятии и обсуждаются студентами под руководством преподавателя.

*Порядок и методика проведения занятия.*

**Прогнозирование объема продаж.** Прогноз – это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической, графической или другой форме суждения о возможном состоянии предприятия и его маркетинговой среды в будущий период времени. Прогноз сбыта – это возможный объем продаж данного предприятия на конкретном рынке.

По временному охвату прогнозы делятся на краткосрочные (от месяца до 12 месяцев), среднесрочные (от 1 до 5 лет), долгосрочные (от 5 до 25 лет).

По типу прогнозирования прогнозы делятся на поисковые, нормативные и основанные на творческом видении.

По возможности воздействия предприятия на свое будущее прогнозы делят на активные (возможность активных действий предприятия на маркетинговую среду) и пассивные (без намерения воздействовать на свою маркетинговую среду в силу определенных причин – нет средств, жесткое госрегулирование и т.п.).

По степени вероятности будущих событий прогнозы делятся на варианты и инвариантные (предусмотрен один вариант развития).

По способу представления результатов на точечные (единственные значения прогнозируемого показателя) и интервальные (предусматривает диапазон значений прогнозируемого показателя).

При составлении прогноза используют различные методы. Для выбора наиболее приемлемого метода изучают факторы, влияющие на управляемые – те, которые предприятие может изменить или воздействовать на них (определение уровня цен, системы скидок, выбор каналов сбыта, реклама и т.д.) и которые могут оказать влияние на возможный объем продаж; неуправляемые – это

факторы внешней среды, на которые предприятие фактически не может воздействовать, но которые следует учитывать при составлении прогноза (экономика, политика, законодательство, инфраструктура, экология, поставщики, конкуренты и т.д.).

Методы прогноза сбыта делят на количественные и нечисленные (качественные).

*Нечисленные (качественные) методы:*

1. Методы экспертных оценок:

1.1. Метод экспертных оценок вариантов возможных объемов продаж.

Методика:

а) определяется прогнозируемая цена товара на данном рынке;

б) руководством предприятия выбирается определенное количество возможных вариантов объемов продаж в диапазоне от максимально возможного (при благоприятном стечении всех обстоятельств и факторов) до минимально возможного (при наихудшем стечении обстоятельств, самом неблагоприятном воздействии факторов). Желательно предлагать варианты с равными интервалами. Например, агрофирма считает, что на рынке г.Уфы она сможет за месяц при любых условиях продать не менее 10 т овощей, а максимально 110 т. Можно предложить следующие варианты возможных объемов продаж: 10т, 30т, 70т, 90т, 110т;

в) отбирают некоторое количество экспертов. Желательные требования к экспертам: знание данного товара и конъюнктуры данного рынка сбыта, опыт работы в данной сфере и на данном рынке сбыта; независимость от самого предприятия и его основных конкурентов;

г) предлагают экспертам проанализировать предложенные варианты объемов продаж по степени вероятности того как они осуществляются от наиболее вероятного (первый ранг) до наименее вероятного (последний ранг);

д) подсчет суммы рангов по вариантам и определение наиболее вероятного варианта объема продаж по среднему мнению экспертов (вариант с минимальной суммой рангов);

е) определение степени согласованности мнения экспертов. Для принятия наиболее вероятного варианта в качестве прогноза необходимо оценить степень единодушия (согласованности) мнения экспертов. Степень согласованности характеризуется коэффициентом конкордации ( $K_k$ ):

$$K_k = 12D / n^2(m^3 - m), \quad (6.1)$$

где  $n$  – количество экспертов;

$m$  – количество возможных вариантов объемов продаж.

$$D = \sum [(R_i - R_{cp})^2],$$

где  $R_i$  – сумма рангов по  $i$ -му варианту;

$R_{cp}$  – средняя сумма рангов по вариантам.

$$R_{cp} = \sum R_i / m.$$

При  $K_k \geq 0,7$  - степень согласованности мнений экспертов высокая,  $0,3 < K_k < 0,7$  - удовлетворительная,  $K_k \leq 0,3$  - неудовлетворительная. При неудовлетворительной степени согласованности мнений экспертов не следует принимать вариант за прогноз сбыта. Нужно либо провести повторную оценку данным методом (изменив варианты, заменив экспертов и т.д.), либо воспользоваться другими методами.

1.2. Метод Дельфи. Состоит в проведении анкетных опросов в результате которых формируется диапазон мнений экспертов. Процедура осуществления метода Дельфи предполагает проведение четырех-пяти опросов, в начале которых каждого эксперта знакомят с итогами предыдущего опроса для получения наиболее узкого диапазона мнений.

1.3. Метод «комиссий» и метод «мозговых атак» - коллективные экспертные оценки, которые формируются на встрече всех экспертов и совместном согласовании оценки. Оптимальное число участников - 6-12 человек.

1.4. Метод «интервью» и метод аналитических докладных записок – индивидуальные экспертные оценки. Означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможными путями ее развития.

1.5. Метод создания сценариев показывает широкий диапазон перспектив сбыта на основании ряда альтернативных предложений. Чаще всего объем продаж прогнозируется по трем уровням: максимальный, наиболее вероятный, минимальный (хотя возможно и большее количество сценариев). Данный метод прогноза сбыта позволяет разрабатывать ситуационный план.

Методика составления сценариев:

- а) формулировка вопросов и сбор базовой информации;
- б) установление показателей будущего развития маркетинговой среды предприятия;
- в) формирование и выбор взаимосогласующихся предположений (прогнозов) сбыта;
- г) сопоставление развития маркетинговой среды и сбытовых стратегий предприятия (например, рост объемов продаж за счет более глубокого проникновения на рынок);
- д) разработка плана действий предприятия.

Модель сценариев целесообразно изобразить в виде графика, предложенного немецким ученым Х. Гешка (рис. 6.1).

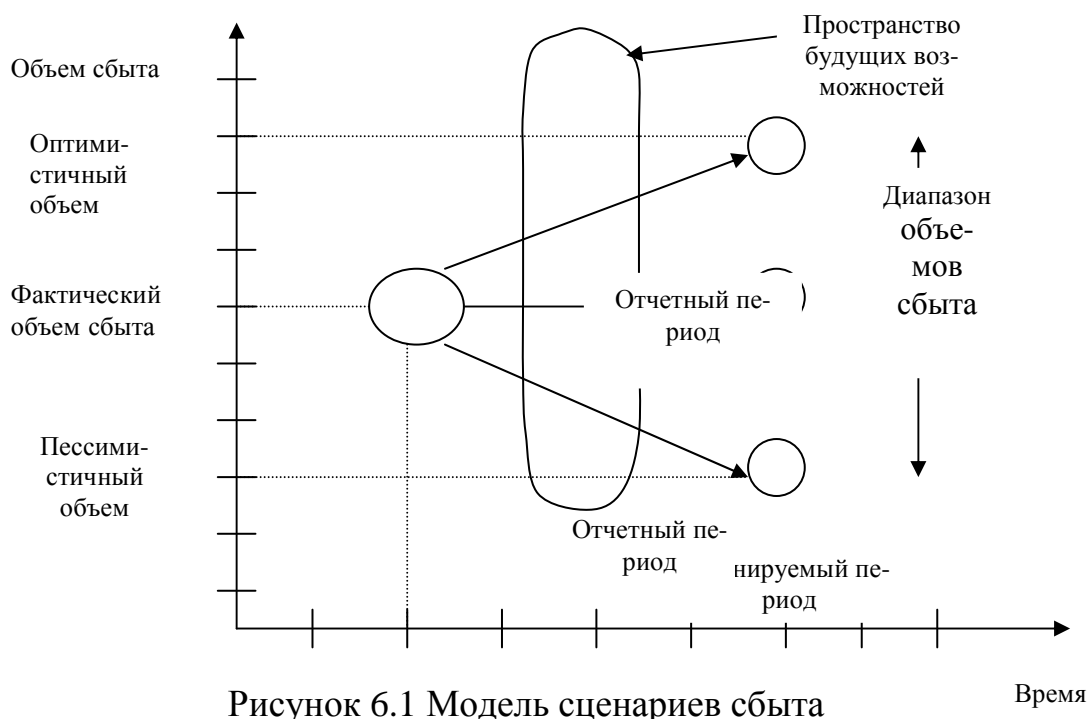


Рисунок 6.1 Модель сценариев сбыта

## 2. Количественные методы:

2.1. Метод скользящего среднего. Прогноз сбыта определяется по формуле:

$$V_n = \sum V_i / i, \quad (6.2)$$

где  $V_i$  – объем продаж в  $i$  – ом предшествующем периоде;

$i$  – количество предшествующих периодов (лет, месяцев), взятых для расчета показателей. Чаще всего  $i$  колеблется в пределах 3-5.

Например, объем продаж агрофирмы составил в 2002 году 300т овощей, в 2003 – 450т, в 2004 – 550т. Прогноз продаж на 2005 год составит:

$$V_n = (300+450+550)/3=433,3 \text{ т.}$$

При дальнейшем прогнозировании наиболее ранний показатель отбрасывается, последний прибавляется.

Допустим фактически агрофирма в 2005 году продала 500 т овощей, тогда прогноз на 2006 год:  $V_n = (450+550+500)/3 = 500\text{т}$  и т.д.

2.2. Метод “на основе среднего темпа роста”. Прогноз составляется на базе прежних объемов продаж за определенный период (желательно не менее 5 периодов).

$$V_n = V_\phi (1 + \Delta T_{\text{ПР}}/100), \quad (6.3)$$

где  $V_n$  – прогноз продаж;

$V_\phi$  – фактический объем продаж в предшествующем периоде;

$\Delta T_{\text{ПР}}$  – средний темп прироста продаж в предшествующие периоды.

$$\Delta T_{\text{ПР}} = \Delta T_{\text{Р}} - 100\%,$$

где  $\Delta T_{\text{Р}}$  – средний темп роста продаж в предшествующем периоде.

$$\Delta T_p = \sum T_p / (i-1),$$

где  $i$  – количество предшествующих периодов взятых для расчета;

$\sum T_p$  – сумма цепных темпов роста в анализируемом периоде.

Пример. Объемы продаж овощей агрофирмой составили в 1998 году – 200 т, 1999г. – 300т, 2000г. – 300т, 2001г. – 450т, 2002г. – 550т.

Цепные темпы роста составили:

$$T_{p\ 1999/1998} = 150\%;$$

$$T_{p\ 2000/1999} = 100\%;$$

$$T_{p\ 2001/2000} = 150\%;$$

$$T_{p\ 2002/2001} = 122,2\%.$$

$$\Delta T_p = (150+100+150+122,2)/4 = 130,6\%;$$

$$\Delta T_{\text{ГР}} = 130,6 - 100 = 30,6\%;$$

$$V_n = 550(1 + 30,6/100) = 718,3 \text{ т.}$$

2.3. Метод экспоненциального сглаживания. Метод представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за отчетный период и прогноза на отчетный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов.

$$V_{t+1} = a \times V_{\phi} + (1-a)V_t, \quad (6.4)$$

где  $V_t$  и  $V_{t+1}$  – соответственно прогнозы продаж на отчетный и будущий периоды.

$V_{\phi}$  – фактические продажи в отчетном периоде;

$a$  – специальный коэффициент, определяемый статистическим путем.

Пример. Объем продаж агрофирмы составил 550т, в то время как прогноз был только 500 т. Предположим, что  $a = 0,3$ . Прогноз на 2003 год равен:  $V_{2003} = 0,3 \times 500 + (1-0,3) \times 500 = 515 \text{ т.}$

Допустим, фирма продала в 2003 году 500 т овощей, тогда прогноз на 2004 год составит  $V_{2004} = 0,3 \times 500 + (1-0,3) \times 515 = 510,5 \text{ т.}$

Таким образом, происходит выравнивание между фактическим и плановым показателями.

2.4. Регрессионный анализ. Исследует зависимость прогноза продаж от других факторов и на основе оценки планируемого изменения этих факторов дается прогноз на следующий период.

2.5. Метод Бокса-Дженкинса. Разрабатывается экономико-математическая модель, наилучшим образом отражающая результаты прежних продаж, что позволяет составить точный прогноз.

**Оптимизация каналов сбыта.** Одним из путей повышения эффективности деятельности предприятия является оптимизация каналов сбыта. Для этого необходимо определить фактически сложившуюся структуру каналов сбыта (табл. 6.1).

Таблица 6.1 Структура каналов сбыта продукции  
СПК-племзавод «Чишма»

Каналы сбыта	Зерно			Молоко			Мясо кр.рог.ск.		
	2002 г	2003 г	2004 г	2002 г	2003 г	2004 г	2002 г	2003 г	2004 г
1. Торговым, коммерческим организациям (оптом)	59,9	52,9	60,0	97,4	96,8	92,5	79,5	68,8	59,9
2. Частным посредникам (миниоптом)	12,9	2,1	0,5	0,5	0,0	3,0	0,4	1,9	9,0
3. Реализация на рынке и через собственную торговую сеть	-	-	-	0,1	0,2	3,5	14,4	20,8	21,9
4. Бартер	16,2	20,4	15,5	0,2	0,0	0,2	2,1	3,2	6,7
5. Продажа работникам СПК	11,2	24,6	24,0	1,8	3,0	0,8	3,6	5,3	2,5

Затем определяется эффективность каналов сбыта. Для этого определяется средний уровень цен по каналам сбыта ( $\Pi$ ), затраты на единицу продукции ( $З$ ), прибыль ( $П$ ) и уровень рентабельности ( $Р$ ).

$$\Pi = \text{Ц} - \text{З}, \quad (6.5)$$

$$Р = \Pi / \text{З} \times 100\%.$$

При этом следует учитывать, что уровень цен по каналам различается.

$$\text{З} = \text{З}_{\Pi} + \text{З}_{\text{к}},$$

где  $\text{З}_{\Pi}$  – затраты на производство единицы продукции (они равны по всем каналам сбыта);

$\text{З}_{\text{к}}$  – затраты коммерческие (сбыт, маркетинг, транспортные затраты и т.д.). Они различны по каналам сбыта. Результаты представляют в таблице 6.2.

Таблица 6.2 Эффективность каналов сбыта

Каналы сбыта	Цена за единицу товара, руб.	Себестоимость единицы товара, руб.	Прибыль на единицу товара, руб.	Рентабельность, %

При выборе каналов сбыта в качестве основного критерия выступает рентабельность, прибыльность реализации. Однако целесообразно учитывать и другие факторы, такие как своевременность расчетов, объемы продаж, форма расчетов, гарантия продаж, уровень конкуренции на данном канале сбыта, скорость продаж, надежность партнеров и другие. Для совокупного учета всех этих факторов мы предлагаем использовать балльную сравнительную методику анализа каналов сбыта.

Порядок анализа:

а) составляется перечень (каталог) факторов, влияющих на выбор того или иного канала сбыта;

б) оценивается каждый фактор по каждому каналу сбыта по шкале Лайкерта: очень высокие значения (5 баллов), высокие (4 балла), средние (3 балла), низкие (2 балла), очень низкие (1 балл). Ряд факторов имеет обратную расстановку баллов (например, уровень конкуренции);

в) определяется значимость каждого фактора. Одни факторы более важны при принятии решения о выборе каналов сбыта, другие менее важны. Для определения значимости различных факторов проводят анкетирование руководителей и специалистов предприятия (метод высшего звена) либо опрос экспертов. Наиболее простой метод заключается в ранжировании предложенных факторов от наименее важных до наиболее важных (высший ранг). Например, анкетирование данным методом 10 руководителей и специалистов СПК «Чишма» привело к следующим результатам (табл. 6.3).

Таблица 6.3 Расчет коэффициента значимости

Факторы	Оценка руководителей и специалистов (ранжированный ряд)										Сумма рангов	Коэффициент значимости
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Рентабельность	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	67	0,24
Объем продаж	5	5	4	4	5	4	4	5	7	5	48	0,17
Своевременность расчетов	6	7	5	5	4	5	6	6	5	7	56	0,20
Уровень конкуренции	3	1	3	3	6	3	3	3	3	3	31	0,11
Гарантия сбыта	4	2	6	6	1	6	5	4	1	4	39	0,14
Скорость продажи	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	17	0,06
Надежность партнеров	2	4	1	1	1	2	1	2	4	2	22	0,08

г) проводят окончательную оценку путем корректировки первоначальной оценки на коэффициент значимости (табл. 6.4).

Таблица 6.4 Сравнительная оценка каналов сбыта

Показатели	Каналы сбыта					Коэффициент значимости	С учетом значимости				
	Торговым, коммерч. организациям	Частным предпринимателям	Бартер	Фирменная торговля	Работникам		Торговым, коммерч. организациям	Частным предпринимателям	Бартер	Фирменная торговля	Работникам
1	2	3	4	5	6	7	8=2x7	9=3x7	10=4x7	11=5x7	12=6x7
Уровень рентабельности	Низкий 2	Высокий 4	Средний 3	Очень высокий 5	Очень низкий 1	0,24	0,48	0,96	0,72	1,20	0,24
Объемы продаж	Очень большие 5	Большие 4	Средние 3	Небольшие 2	Очень низкие 1	0,17	0,85	0,68	0,51	0,34	0,17
Своевременность расчетов	Низкая 2	Высокая 4	Средняя 3	Очень высокая 5	Высокая 4	0,20	0,40	0,80	0,60	1,00	0,80
Гарантия сбыта	Высокая 4	Средняя 3	Средняя 3	Низкая 2	Средняя 3	0,14	0,56	0,42	0,42	0,28	0,42
Скорость продажи	Средняя 3	Средняя 3	Высокая 4	Очень высокая 5	Средняя 3	0,06	0,18	0,18	0,12	0,30	0,18
Надежность партнеров	Высокая 4	Средняя 3	Средняя 3	Высокая 4	Высокая 4	0,08	0,32	0,24	0,24	0,32	0,32
Итоговая оценка	23	24	21	25	20	1,00	3,12	3,62	3,05	3,66	2,57



Исходя из оценки наиболее привлекательные каналы сбыта для СПК «Чишма» - реализация на рынке (фирменная торговля), сбыт оптовым организациям и частным посредникам. Сочетание этих каналов позволит получить значительную прибыль, реализовать большие объемы продукции и дает высокую гарантию сбыта.

На основе данной оценки, а также с учетом имеющихся у предприятия транспортных и складских возможностей, наличия персонала, договорных обязательств, объемов производства, сохранности продукции, наличия или отсутствия собственной торговой сети целесообразно увеличение удельного веса реализации по наиболее привлекательным каналам.

**Эффективность совершенствования структуры каналов сбыта.** Расчет эффективности проводится на основе табл. 6.5.

Таблица 6.5 Эффективность совершенствования структуры каналов сбыта, %

Каналы сбыта	Молоко				
	2004			Проект – 2005 г.	
	Удельный вес, %	Рентабельность, %	Коэффициент, гр.2 x гр.3/100	Удельный вес, %	Коэффициент, гр.5 x гр.3/ 100
Торговым, коммерческим организациям	92,5	70,90	65,58	75,0	53,18
Частным посредникам	3,0	70,66	2,12	4,6	3,25
Фирменная торговля	3,5	79,85	2,79	20,0	15,97
Бартер	0,2	52,60	1,05	0,2	1,05
Продажа работникам хозяйства	0,8	32,72	0,26	0,2	0,07
Итого	100	x	71,80	100	73,52

Эффективность совершенствования структуры каналов сбыта определяется по формулам:

$$\Delta P_{\Pi} = P_{\Pi 1} - P_{\Pi 0}, \quad (6.5)$$

где  $\Delta P_{\Pi}$  - прирост рентабельности продаж за счет изменения структуры каналов сбыта;

$P_{\Pi 1}$  и  $P_{\Pi 0}$  – соответственно рентабельность продаж планируемая и базовая (фактическая).

$$\Delta \Pi_{\Pi} = C_{\delta} \times \Delta P_{\Pi} / 100\%, \quad (6.6)$$

где  $\Delta \Pi_{\Pi}$  - дополнительная прибыль от продажи товаров и услуг, руб.;

$C_{\delta}$  – фактическая себестоимость всей реализованной продукции, руб.

В нашем примере

$$\Delta P_{\Pi} = 73,52 - 71,80 = 1,72\%$$

$$\Delta \Pi_{\Pi} = 5184 \text{ тыс. руб.} \times 1,72\% / 100\% = 89,2 \text{ тыс. руб.}$$

Расчеты проводятся по отдельным видам продукции, выпускаемым предприятием, затем дополнительные прибыли по видам продукции складываются для определения совокупного экономического эффекта от данного мероприятия.

*Задание.*

1. Поясните, в чем состоит сходство и различие между торговым агентом, комиссионером, дилером и дистрибьютором.

2. Оцените по пятибалльной шкале (5 – наиболее важно, 1 – наименее важно) значение перечисленных факторов в изменении объема продаж (товарооборота) продовольственного магазина: низкие цены, удобство расположения магазина, большой ассортимент товаров, доброжелательное обслуживание, чистота магазина, привлекательность продавцов, наличие скидок, наличие сопутствующих товаров. Ответ обоснуйте.

3. Перечислите качества, которые необходимо оценивать при подборе торгового персонала продовольственного магазина.

4. Птицефабрика «Уфимская» установила прогнозируемую цену на следующий год 20 руб. за десяток яиц первого сорта. Затем выбрала шесть вероятных вариантов объемов продаж: 85, 90, 95, 100, 105, 107 млн шт.

Были выбраны 12 экспертов из числа руководителей и специалистов ГУСП «Башптицепром». Полученные экспертные оценки представлены в табл. 6.6

Таблица 6.6 Экспертные оценки вариантов объемов продаж

Эксперты	Варианты возможных объемов продаж яиц, млн штук					
	85	90	95	100	105	107
1	2	1	3	4	5	6
2	3	1	2	4	5	6
3	2	1	3	4	5	6
4	3	2	1	4	5	6
5	4	1	2	3	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	2	1	3	4	5	6
8	6	5	4	3	1	2
9	1	2	3	4	5	6
10	2	1	3	4	5	6
11	2	1	3	4	5	6
12	3	1	2	4	5	6
Сумма рангов						

Определите наиболее вероятный объем продаж яиц птицефабрикой «Уфимская», по мнению экспертов. Рассчитайте коэффициент конкордации и определите степень согласованности мнений экспертов. Примите окончательное решение о прогнозе продаж яиц птицефабрикой «Уфимская».

5. Известны объемы продаж яиц и мяса птицы птицефабрикой «Уфимская» за 5 лет (2000-2004 годы) и план реализации на 2005 год: товарных яиц – 90 млн шт, мяса птицы - 8500 ц.

Таблица 6.7 Объемы продаж основных видов продукции птицефабрикой «Уфимская» по годам

Годы	Объемы продаж	
	товарных яиц, млн шт	мяса птицы, ц
2000	75036	7326
2001	80070	8063
2002	79833	7534
2003	85236	8125
2004	89265	8365

Определите прогноз объемов продаж товарных яиц и мяса птицы:

- методом скользящей средней;
- методом на основе среднего темпа роста;
- методом экспоненциального сглаживания ( $\alpha=0,3$ ).

6. Реализация товарных яиц птицефабрикой «Уфимская» по месяцам 2004 года приведена в табл. 6.8. Используя метод экспоненциального сглаживания заполните графу 3 в табл. 8 по остальным 11 месяцам 2005 года.

Таблица 6.8 Объемы продаж товарных яиц птицефабрикой «Уфимская»

Месяцы	Объем продаж, тыс. шт	
	Факт	Прогноз
Январь	6925	7023
Февраль	7032	
Март	7256	
Апрель	7562	
Май	7569	
Июнь	8542	
Июль	7621	
Август	7426	
Сентябрь	7389	
Октябрь	7458	
Ноябрь	7569	
Декабрь	6916	

На основе полученных данных постройте графики трендов-закономерности прошлого развития переносятся на будущую перспективу формирования стратегии продаж.

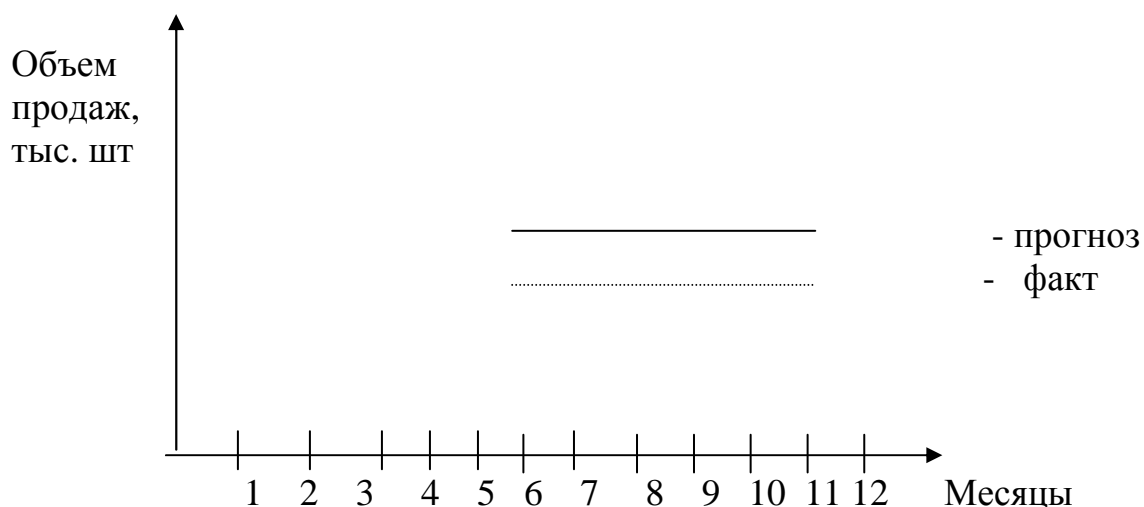


Рисунок 6.2 Графики тенденций развития фактических и прогнозируемых объемов продаж

#### *Сквозная задача*

1. Составьте схемы товародвижения основных видов продукции Вашего предприятия от товаропроизводителя до конечного потребителя. Проработайте все возможные варианты.

2. Укажите основные каналы сбыта продукции Вашего предприятия. В чем их преимущества и недостатки?

3. Определите удельный вес различных каналов сбыта по основным видам продукции Вашего предприятия и рассчитайте их эффективность (табл.6.6).

4. Составьте перечень факторов, влияющих в Вашем случае на выбор каналов сбыта, оцените их значимость для сбытовой деятельности Вашего предприятия (табл. 6.3).

5. Проведите сравнительную оценку привлекательности различных каналов сбыта по совокупности факторов (табл.6.4), сделайте выводы о выгодности того или иного канала сбыта.

6. Внесите Ваши предложения по совершенствованию каналов сбыта по основным видам продукции и определите совокупный эффект от Ваших предложений (табл.6.5).

7. Заполните табл.6.6 по основным видам продукции Вашего предприятия и составьте прогнозы продаж на следующий год (табл. 6.7):

а) методом скользящей средней;

б) методом на основе среднего темпа роста прежних продаж;

в) методом экспоненциального выравнивания (для этого возьмите плановый объем продаж за последний год).

Выясните, каким методом планируется объем продаж на предприятии и каковы плановые уровни объемов продаж по основным видам продукции, установленные на следующий год. Заполните таблицу.

Таблица 6.9 Объемы продаж хозяйства \_\_\_\_\_

Виды продукции	Объемы продаж за последние 5 лет (ц, т, ...)				

Таблица 6.10 Прогноз объемов продаж \_\_\_\_\_

Виды продукции	Прогнозы на следующий год			План, принятый в хозяйстве
	Метод скользящей средней	Метод на основе темпа роста продаж	Метод экспоненциального выравнивания	

### Хранение и транспортировка материальных запасов

Методика выполнения.

Важным вопросом является осуществление эффективного хранения и транспортировки материальных запасов. При этом следует учитывать ряд факторов:

- запасов должно быть столько, чтобы обеспечить бесперебойное производство продукции, а запасов готовой продукции - столько, чтобы своевременно выполнить все договорные обязательства;

- чрезмерные запасы ведут к росту затрат на хранение и складирование и к отвлечению оборотных средств предприятия;

- чем крупнее одна партия товаров или материалов, тем меньше затраты на транспортировку этой партии.

Допустим, если потребность предприятия составляет 100 деталей в год для безостановочного производства, то оно может поступить по-разному:

1 вариант: в начале года привести на склады 100 деталей и хранить их весь год;

2 вариант: в начале года привести 50 деталей, а через полгода еще 50 деталей;

3 вариант: в начале года привести 25 деталей, а затем ежеквартально еще по 25 деталей и т.д.

Ясно, что по третьему варианту затраты на транспортировку окажутся выше, чем по первому (необходимо совершить четыре поездки вместо одной), но затраты на хранение снизятся.

Необходим выбор оптимальной партии и количества поездок, то есть определение размера оптимальной экономичной партии заказа товаров (материалов) – количество, которое обеспечивает минимальные суммарные годовые затраты на размещение, доставку и хранение запаса.

Используют формулу:

$$Q_{\text{экон.}} = [(2 \times Z \times S) / r]^{1/2}, \quad (6.7)$$

где  $Q_{\text{экон.}}$  – экономичная партия заказа товаров, материалов, деталей, единиц;

$Z$  – затраты на размещение и доставку одного заказа, руб.

$S$  – годовая потребность предприятия в товарах, материалах, деталях, единиц;

$r$  – годовые затраты на хранение одной детали, руб.

Оптимальное количество заказов ( $N$ ) определяется по формуле:

$$N = S / Q_{\text{экон.}}, \quad (6.8)$$

Важным моментом является и выбор наиболее привлекательных рынков сбыта продукции предприятия. Выбор таких рынков сбыта может осуществляться на основе:

а) критерия оптимума величины чистых продаж:

$$V_{\text{чп}} = [L \times T \times (1 \pm d) - c] \rightarrow \max, \quad (6.9)$$

где  $V_{\text{чп}}$  – объем чистых продаж;

$L$  – численность потенциальных покупателей, чел;

$T$  – средние затраты одного покупателя в год на приобретение продукции предприятия или аналогичной продукции конкурентов, руб.;

$c$  – издержки по сегментации и выходу на данный рынок сбыта, руб.;

$d$  – изменение доли предприятия на рынке сбыта в результате конкуренции.

б) критерия оптимума валовой прибыли от продажи товаров:

$$N = [V \times (Ц - C) - T - M] \rightarrow \max, \quad (6.10)$$

где  $V$  – возможный объем продаж, единиц;

$Ц$  – отпускная цена, руб. за 1 единицу;

$C$  – себестоимость единицы товара, руб.;

$M$  – маркетинговые затраты для выхода на рынок сбыта;

$T$  – затраты на доставку товара на рынок.

$$T = V \times Z \times R,$$

где  $V$  – объем перевозки, единиц товара;

$Z$  – затраты на транспортировку единицы продукции на 1 км, руб.;

$R$  – расстояние перевозки, км.

Помимо этих факторов целесообразно учитывать и другие факторы, влияющие на выбор рынка сбыта: возможный объем продаж, количество потенциальных клиентов, уровень конкуренции и совмещенность рынка сбыта с целевым сегментом приоритетных конкурентов, размер затрат на рынок сбыта, развитость рыночной инфраструктуры на нем, наличие барьеров, препятствующих входу на рынок, информационная доступность и другие.

Задача 1. Участники канала товародвижения сахара заключили специальное соглашение о фиксированных претензиях на прибыль. Размер прибыли фиксируется в процентах от цены, по которой они продают свою продукцию (сахар). Уровень прибыли по соглашению:

- у производителя (сахарного завода) – 20%;
- у оптового посредника – 15%;
- у розничного торговца – 10%.

Фактические издержки обращения в отчетном году в цене продажи каждого участника составили:

- оптового посредника – 5%;
- розничного торговца – 10%.

Определите, на какой размер прибыли могут рассчитывать участники канала товародвижения при условии соблюдения соглашения. При расчете использовать фактическую среднерыночную цену за 1 кг сахара на момент выполнения задания (заполните табл. 9.11). Насколько правомерным было бы выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения?

Таблица 6.11 Претензии на прибыль по этапам канала товародвижения

Этапы канала товародвижения	Показатели	Руб.	% от цены продажи
Производитель	Себестоимость		
	Прибыль		
	Цена продажи		100
Оптовый посредник	Себестоимость		
	Издержки обращения		
	Цена продажи		100
Розничный торговец	Себестоимость		
	Издержки обращения		
	Цена продажи		100

Задача 2. Агроснаб закупает запасные части для тракторов (поршни и коленчатые валы). Годовая потребность сельскохозяйственных предприятий района в этой детали 200 шт, годовые расходы на хранение одной детали на складе

10 руб., затраты на размещение и выполнение заказа 62,5 руб. Определите экономичную партию заказа и оптимальное количество заказов.

Задача 3. Себестоимость 1000 штук пищевых яиц на птицефабрике «Ашкардарская» составила 986 руб. Предприятие планирует реализацию партии яиц объемом 8500 тыс. шт. Птицефабрика имеет возможность выйти на один из трех рынков сбыта: 1) г. Стерлитамак (расстояние от птицефабрики «Ашкардарская» до города 5 км); 2) г. Уфа (120 км); 3) г. Оренбург (240 км). Среднерыночные цены за 1000 штук яиц:

в г. Уфа – 2000 руб.;

в г. Стерлитамак – 1900 руб.;

в г. Оренбург – 1850 руб.

Маркетинговые затраты для выхода на эти рынки равны:

- на рынок г. Уфы - 980 тыс. руб.;

- на рынок г. Стерлитамак – 520 тыс. руб. ;

- на рынок г. Оренбург – 810 тыс. руб.

Затраты на перевозку 1000 штук яиц на 1 км составляют 0,45 руб.

На основе максимума прибыли выберите наиболее привлекательный рынок сбыта, определите возможный размер прибыли и рентабельности предприятия. Целесообразно расчеты оформлять в виде таблицы.

Задача 4. Агрофирма выбрала стратегию персональных продаж с использованием торговых агентов в четырех обособленных географически рынках сбыта. На первом рынке сбыта число реальных и потенциальных клиентов равно 50, на втором – 70 клиентов, на третьем – 100, на четвертом - 150. Рациональное количество посещений каждого из клиентов определено: на первом рынке сбыта – 4 раза в месяц, на втором - 2 раза в месяц, на третьем – 1 раз в месяц, на четвертом – 1 раз в два месяца.

Внутрихозяйственным положением фирмы установлена средняя норма рабочих дней в месяц для торгового агента - 20 рабочих дней и усредненная норма одного агента составляет 4 посещения в день.

Исследования опыта других фирм показали, что из каждых 100 посещений 10 являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе (иногда при появлении дополнительной оперативной информации); около 5 посещений обычно оказываются не состоявшимися в результате отсутствия клиента или других факторов.

Определите:

- общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц;

- с учетом вероятного процента незапланированных и несостоявшихся посещений определите штатное количество торговых агентов.



### Сквозная задача

1. Оцените основные каналы товародвижения продукции Вашего предприятия по количеству уровней. Проанализируйте начальные цены продукции предприятия и конечные потребительские цены (табл.6.12).

Таблица 6.12 Оценка потребительских цен по каналам товародвижения, руб.

Этапы каналов товародвижения	Канал нулевого уровня	Канал первого уровня	Канал второго уровня	Канал третьего уровня
1. Производитель: - себестоимость - прибыль - цена продажи производителя				
2. Оптовый торговец: - прибыль - издержки обращения - цена оптовика				
3. Мелкооптовый продавец - прибыль - издержки обращения - цена мелкооптового торговца				
4. Розничный торговец - прибыль - издержки обращения - цена розничного торговца				
Цена конечного потребителя				

Укажите конкретных участников каналов товародвижения (например, птицефабрика "Башкирская" → ГУСП «Башптицепром» (оптовик) → магазин «Аккош» (розничный торговец).

Каково соотношение начальной цены продукции Вашего предприятия и конечной потребительской цены? Каковы размеры прибыли участников канала товародвижения и насколько они справедливы?

2. Оцените фактические рынки сбыта продукции Вашего хозяйства (на которых оно действует) и потенциальные (на которые предприятие может выйти) по показателю возможного размера валовой прибыли (табл. 9.13). Охарактеризуйте рынки сбыта по другим критериям (потенциальный объем продаж, уровень конкуренции, развитость рыночной инфраструктуры и другие. Сделайте выводы и разработайте предложения по изменению рынков сбыта продукции и выходу на новые рынки сбыта.

Таблица 9.13 Оценка рынков сбыта предприятия \_\_\_\_\_ за \_\_\_ период

Рынки сбыта	Воз- можный объем продаж, ед.	Средне- рыночная цена руб. за 1 ед.	Себестои- стои- мость руб. за 1 ед. това- ра	Затраты на марке- тинг, тыс. руб.	Затраты на дос- тавку, тыс. руб.	Вы- ручка, тыс. руб.	Полные затра- ты, тыс. руб.	При- быль, тыс. руб.

*Контроль за ходом и результатами занятий осуществляется преподавателем в процессе выполнения задания путем проверки правильности решений и ответов на поставленные вопросы.*

### *Литература*

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: 1997. – С. 27-38.
2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 462 с.
3. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг.- М.: Высшая школа, 1995. 255 с.
4. Крылова Е.Г., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и практика: Учеб. для вузов. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 155 с.

## ТЕМА 7. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

*Цель занятия.* Изучить сущность и роль ценовой политики в комплексе маркетинга, разработать ценовые стратегии и освоить этапы процесса ценообразования на предприятии.

*Условия занятия и исходные материалы.* На занятии используются материалы предприятия, на котором студенты проходили учебно-производственную практику, в случае их отсутствия – материалы кафедры. Используется также информация: о рынке в целом, о конкурентах на рынке, о ценах, о государственной политике, о производственных затратах, о выручке от продаж и прибыли (приложение 7.1, 7.1.1). Предварительно преподаватель дает краткую консультацию о последовательности выполнения задания, указывает материалы, которыми следует пользоваться.

*Порядок и методика выполнения задания.* Под ценовой политикой понимаются общие цели, которые предприятие собирается достичь с помощью установления цен на свою продукцию, поэтому цены и ценообразование на товарных рынках являются одним из наиболее существенных элементов маркетингового комплекса. Через цены реализуются конечные коммерческие результаты, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия, его маркетинговой организации. В конечном счете цены, обеспечивающие предприятию запланированную прибыль, свидетельствуют о конкурентоспособности его товарной структуры, всего комплекса товаров, услуг и сервиса в пользу покупателей.

Целенаправленная ценовая политика в маркетинге заключается в том, что предприятие устанавливает на свою продукцию такие цены и так их изменяет в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение запланированных краткосрочных целей (овладение определенной долей рынка, получение намеченного объема прибыли и т.д.) и решение оперативных задач, связанных с реализацией товаров в определенной фазе его жизненного цикла, деятельностью конкурентов и решать другие стратегические задачи.

Ценовая политика, которую проводят предприятия, полностью зависит от конъюнктурной структуры рынка и является одной из главных составляющих маркетинговой деятельности, а ценовой фактор – ключевым фактором конкурентоспособности.

При разработке ценовой политики предприятия определяются затраты, финансовые цели, потенциальные покупатели, маркетинговые стратегии, конкуренты. В сфере стратегического маркетинга проводятся финансовый анализ предприятия, анализ рынка по сегментам, анализ конкурентов. Исходя из этого окончательно формируется ценовая политика предприятия, которая и является основой для разработки его *стратегии ценообразования*, то есть набора практических факторов и методов, которых целесообразно придерживаться при ус-

тановлении рыночных цен на конкретные виды продукции, выпускаемые предприятием.

Политика и стратегия ценообразования должны разрабатываться в соответствии с определенной (выбранной) маркетинговой стратегией предприятия.

Роль ценовой политики для предприятия особенно высока, когда покупательский спрос на данном сегменте в большей степени реагирует на уровень цен, чем на средства стимулирования сбыта; когда затруднена дифференциация в товарной политике и политике формирования каналов товародвижения; когда жизненный цикл товара приблизился к стадии зрелости; когда предприятие имеет небольшой опыт работы на рынке или возникла необходимость изменить ценовую политику; когда конкуренты одновременно разрабатывают такой же новый товар и ожидается, что они выйдут с ним на рынок с наибольшей разницей во времени и др.

При подготовке данной темы рекомендуется особое внимание обратить на этапы и методику разработки ценовой политики и уровня цен. Предприятие должно прежде всего определить цели ценообразования. Затем оно оценивает факторы, формирующие уровень цены, в частности: сегмент рынка, соотношение спроса и предложения, эластичность спроса, полные издержки производства, конкурентоспособность продукции, степень рыночной конкуренции, жизненный цикл товара, меры государственного регулирования системы ценообразования. С учетом этой информации формирует стратегии ценообразования, определяющие общий диапазон цен, в рамках которого оно устанавливает свои цены. Далее предприятие определяет уровень цен на основе метода, ориентированного либо на спрос, либо на затраты. Затем определяет окончательную цену, предлагаемую потребителям, и торговые скидки. После установления цены выясняет реакцию потребителей и конкурентов. На заключительном этапе предприятие контролирует цены для достижения поставленных целей.

Под *ценообразованием* понимается процесс формирования уровней, структуры, динамики цен, образующих единую систему в целях обеспечения общественного воспроизводства теми темпами и пропорциями, которые соответствуют требованиям законов развития экономики в каждом конкретном периоде времени. Эта проблема решается в единстве макро- и микроуровней экономики, ибо предполагает реализацию экономических интересов всех участников воспроизводства.

Рассматривая методологию ценообразования, необходимо обратить внимание на сочетание элементов рыночной и регулируемой государством экономики. Хотя окончательная цена определяется рынком, на каждом предприятии проводятся тщательные расчеты предполагаемой или первоначальной цены, которая может совпасть или не сравняться с рыночной.

В понятие "ценообразование" входит совокупность организационных и методологических мер по определению цен на товары, вступающие после их производства в сферу обращения. Следует обратить внимание на сложность процес-

са ценообразования, поскольку в нем участвует большое количество торговых и торгово-посреднических организаций на всем пути товара от производителя к потребителю.

**Система ценообразующих факторов.** Как концентрированное выражение товарной конъюнктуры рыночная цена товара формируется под воздействием множества факторов, определяющих состояние соответствующего рынка. Любой конъюнктурообразующий фактор оказывает непосредственное или опосредованное влияние на рыночную цену, поскольку прямо или косвенно воздействует на спрос или предложение товара. В этом смысле все конъюктурообразующие факторы могут одновременно считаться и факторами формирования товарных цен, и ценообразующими факторами (ЦОФ). Основные ЦОФ представлены на рис 7.1.

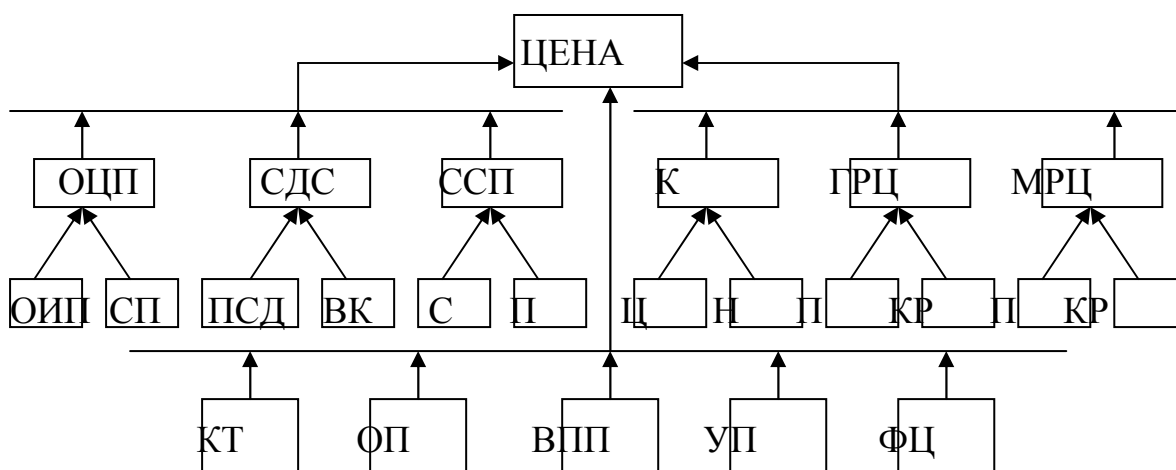


Рисунок 7.1 Система ценообразующих факторов

ОЦП – общественная цена производства; ОИП – общественные издержки производства; СП – средняя прибыль; СДС – состояние денежной сферы; ПСД – покупательная способность денег; ССП – соотношение спроса и предложения; С – спрос; П – предложение; К – конкуренция; Ц – ценовая; Н – неценовая конкуренция; ГРЦ – государственное регулирование цен; П – прямое (административное) регулирование; КР – косвенное (экономическое) регулирование; КТ – качество товара; ОП – объем поставок; ВПП – взаимоотношение между продавцом и покупателем; УП условия поставок; ФЦ – франкирование цены

Различные ценообразующие факторы оказывают далеко не равнозначное воздействие на процесс формирования товарных цен. Применительно к условиям рыночных товарных отношений к первой группе факторов, прямо влияющих на уровень цен и их движение (факторов первого порядка), прежде всего относятся: цена производства, соотношение спроса и предложения, состояние денежной сферы, административное (прямое) регулирование цен.

Действием этих факторов в конечном счете и определяются закономерности формирования любого абстрактно взятого товара, в связи с чем их принято

называть *основополагающими* ЦОФ. Перечисленные факторы формирования рыночной цены завершают многоярусную «ценовую пирамиду», опосредуя собой и аккумулируя в себе влияние всех более многочисленных и разнообразных факторов косвенного (непрямого) воздействия на цену – факторов второго, третьего и всех последующих порядков. По мере удаления от вершины «пирамиды» влияние опосредуемых факторов на рыночную цену ослабевает, а взаимосвязи между отдельными ЦОФ последующих порядков становятся более сложными и разносторонними. Таким образом, можно говорить о сложной иерархической системе факторов формирования цены [1].

Системный анализ факторов формирования цены абстрактного товара, позволяющий выделить основные ценообразующие факторы безотносительно к специфике отдельных рынков, не оставляет за пределами внимания и влияния на рыночную цену реальных обстоятельств и фактических условий производства и реализации конкретно взятого товара. При анализе формирования фактических товарных цен основополагающие ЦОФ первого порядка следует дополнить специфическими факторами непосредственного воздействия на цену конкретного товара – качество товара (потребительная стоимость), характер взаимоотношений между продавцом и покупателем, объем поставок, условия поставки и платежа, франкирование цены.

#### **Этапы процесса ценообразования.**

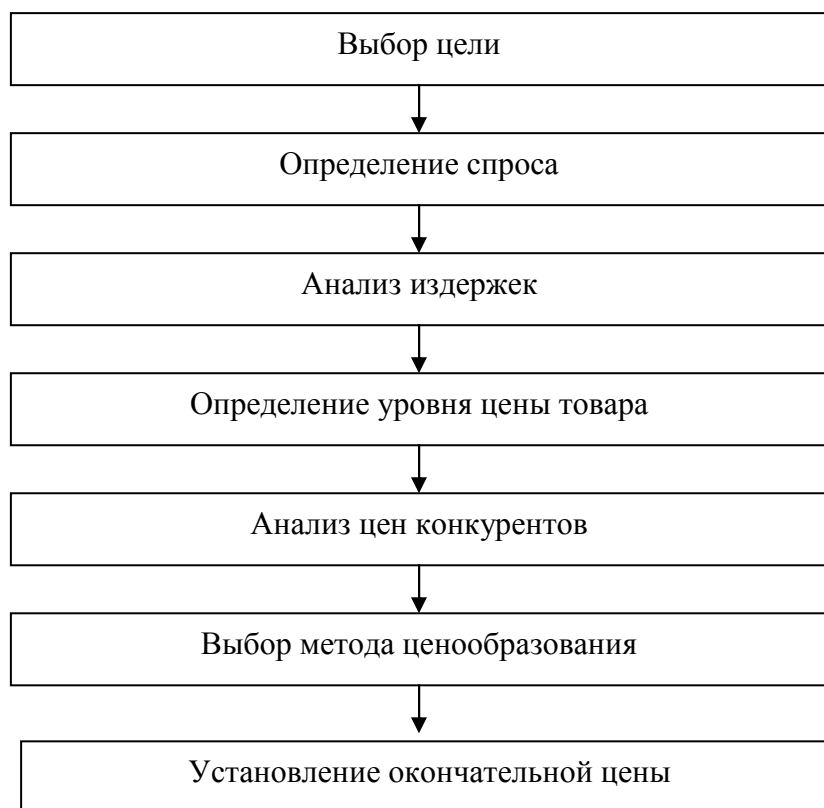


Рисунок 7.2 Этапы процесса ценообразования

*Первый этап. Выбор цели.* Выявив и глубоко проанализировав все факторы, влияющие на цену той или иной продукции, товаропроизводители получают возможность разработать стратегию ценообразования, которая начинается с четкого определения его целей. Существуют три основные цели ценовой стратегии: обеспечение выживаемости, максимизация прибыли и удержание рынка.

*Обеспечение выживаемости* – главная цель предприятия, осуществляющего деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичной продукцией. Эту цель предприятие выбирает в следующих случаях:

- ценовой спрос потребителей эластичен ( $E_d > 1$ );
- предприятие желает добиться максимального роста сбыта и увеличения совокупной прибыли путем некоторого снижения доходов с каждой единицы продукции;
- предприятие предполагает, что увеличение объема реализации сократит относительные издержки производства и сбыта;
- низкие цены отпугивают конкурентов;
- существует большой рынок потребления.

Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены – цены проникновения.

*Цель, основанная на максимизации прибыли.* Выбирая данную цель, предприятие оценивает спрос и издержки применительно к разным уровням цен и останавливается на таких ценах, которые обеспечивают ей в будущем максимальную прибыль.

Цель, основанная на максимизации прибыли, имеет несколько разновидностей:

- установление предприятием на ряд лет стабильного дохода, соответствующего размеру средней прибыли;
- расчет роста цены, а следовательно, и прибыли в связи с ростом стоимости капиталовложения;
- стремление к быстрому получению первоначальной прибыли, так как компания не уверена в благоприятном развитии бизнеса или ей не хватает денежных средств.

*Цель, основанная на удержании рынка,* состоит в сохранении предприятием существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности. Предприятие предпринимает все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Работая в таких условиях, необходимо тщательно следить за ситуацией на рынке: динамикой цен, появлением новых товаров, действиями конкурентов. Они не допускают чрезмерного завышения или занижения цен на свою продукцию и стремятся снизить издержки производства и сбыта.

**Виды ценовой стратегии.** *Стратегия ценообразования* – это выбор возможной динамики изменения исходной цены товара в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.

Для решения задач ценовой стратегии необходимо тщательно изучить и проанализировать обширную информацию, которую можно свести в шесть блоков.

I. Информация о рынке в целом. Здесь следует изучить следующие вопросы.

1. Каковы сегменты рынка, где может быть продан товар (поиск ниши)?
2. На какие группы покупателей можно рассчитывать?
3. Каков объем рынка?
4. Перспективы роста продаж.
5. Каким образом взаимодействуют друг с другом отдельные сегменты рынка?

II. Информация о конкурентах на рынке. После того, как выяснилось, что рынок открыт для товара, который предприятие собирается производить, необходимо получить следующую информацию.

1. Какие конкурирующие товары продаются?
2. Особенности требований покупателей? Эта проблема особенно сложна, так как запросы покупателей весьма динамичны, особенно в условиях развитой экономики.
3. Каковы возможности изменения цен? Динамика цен зависит от очень многих факторов и может быть разнонаправленной.
4. Изменяется ли доля отдельных товаров?
5. Объем доли рынка конкурентов.
6. Финансовое положение конкурентов.
7. Каковы предполагаемые действия конкурентов в случае изменения условий рынка (в частности, внедрения товаров предприятия на рынок)?

III. Информация о ценах. В данном блоке проблем необходимо получить информацию и проанализировать следующие данные.

1. Каковы цены конкурентных товаров? (Нужно хорошо изучить и сложившуюся на рынке систему цен).
2. Имеется ли товар, занимающий лидирующее место по цене?
3. Какое сложилось соотношение между ценой и объемом продаж (эластичность спроса)?
4. Каковы возможности использования ценовых инструментов для стимулирования сбыта и увеличения объема продаж (скидки, кредит, премиальные цены и т.д.)?



IV. Информация о правительственной политике. В этом блоке решаются следующие проблемы.

1. Оказывает ли правительственная политика влияние на рынок и в чем оно выражается?

2. Какое воздействие оказывает правительственная политика на отдельные предприятия?

3. Какие предприятия являются основными поставщиками для правительственных организаций?

В этом блоке проблем нужно определить, можно ли рассчитывать на правительственные заказы, на финансовую поддержку, твердые цены и т.д.

V. Информация о производственных затратах. Здесь необходимо оценить внутренние возможности производства и сопоставить их с условиями, которые диктует рынок.

1. Возможные объемы производства и складские запасы предприятия в настоящее время.

2. Уровень затрат при имеющемся уровне производства.

3. Затраты, имеющие наиболее важное значение для ценообразования. (Необходимо учесть особенности структуры затрат, динамику отдельных статей затрат, их зависимость от внутренних и внешних факторов).

4. Влияние на затраты, оказываемое изменением объема производства. (Нужно обратить внимание на уровень и долю постоянных расходов, оценить их влияние на стоимость).

5. Насколько имеющаяся информация о затратах соответствует задачам ценообразования? (Нужно ли изменить методику расчета себестоимости?).

VI. Информация о выручке от продаж товаров и прибыли. Это итоговый блок информации. При его изучении следует иметь в виду, что он дает ответ на вопрос о конечной цели предпринимательства и целесообразности выхода на рынок. Здесь рассматриваются следующие проблемы.

1. Соотношение между выручкой от продажи, прибылью и затратами.

2. Воздействие объема производства на выручку от продажи и прибыль.

3. Влияние на выручку от продажи, оказываемое мерами по стимулированию сбыта (реклама, скидки, кредит и т.п.).

4. Рентабельность данного товара. Отличается ли она от аналогичного показателя у конкурентов?

В маркетинге существуют различные виды ценовой стратегии, основные из которых следующие.

*Стратегия высоких цен (снятие сливок)* предусматривает продажу товара по высоким ценам, значительно выше цены производства, а затем постепенное их снижение, когда появляются товары – аналоги и возможность освоения новых сегментов рынка за счет выпуска новых, усовершенствованных товаров.

Наиболее приемлемые условия для использования стратегии высоких цен:

- внедрение на рынок новых товаров, которые защищены патентами или базируются на дорогостоящих НИОКР:

- наличие у товара ряда привлекательных, отличительных особенностей для потребителя;

- высокий уровень текущего спроса со стороны большого числа потребителей;

- низкая эластичность спроса;

- непривлекательность высокой начальной цены для фирм-конкурентов и ограниченность конкуренции;

- восприятие высокой цены со стороны покупателей как свидетельство высокого качества товара.

*Стратегия низких цен (стратегия «проникновения», «прорыва на рынок»)* предусматривает продажу товаров, не имеющих патентной защиты по низким ценам с целью стимулировать спрос, одержать победу в конкурентной борьбе, вытеснить конкурирующие товары с рынка и завоевать массовый рынок и существенную рыночную долю. Предприятие добивается успеха на рынке, занимает в определенном смысле монопольное положение на стадии роста, затем повышает цены на свои товары. Однако в настоящее время такую политику использовать в качестве ценовой стратегии очень трудно. Поэтому маркетологи рекомендуют использовать модифицированную форму этого вида стратегии: низкие цены позволяют предприятию «прорваться на рынок», являясь стимулятором роста объема продаж, но в дальнейшем они не повышаются, а сохраняются на прежнем низком уровне и даже снижаются. Массовость поставок товара на рынок и рост его продаж обеспечивают получение большей совокупной прибыли.

Низкий уровень цены при выходе нового товара на рынок может быть обусловлен следующими обстоятельствами:

- чувствительностью рынка к ценам и высокой эластичностью спроса;

- непривлекательностью низкой цены для активных и потенциальных покупателей;

- сокращением издержек производства и обращения по мере увеличения объемов производства и сбыта данного товара;

- целесообразна на этапе роста жизненного цикла потребительских товаров длительного пользования.

Для успешного продвижения на рынке новых товаров могут использоваться и другие подходы к ценообразованию. Одним из них является *стратегия ценового лидера*. Применяется чаще всего на рынках, характеризуемых олигополистической структурой. Предусматривает либо соотнесение предприятием своего уровня цен с движением и характером цен фирмы-лидера на данном рынке по конкретному товару, либо заключение соглашения (как правило, негласного) с лидером на данном рынке или его сегменте, то есть в случае изменения цены лидером предприятие также производит соответствующее изменение цен на свои товары.

*Стратегия дифференцированных цен.* Применяется в торговой практике компаний, которые устанавливают определенную шкалу возможных скидок и надбавок к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей.

Стратегия дифференцированных цен предпочтительна при соблюдении ряда условий:

- легко сегментируемом рынке;
- наличии четких границ рыночных сегментов и высокой интенсивности спроса;
- невозможности перепродажи товаров из сегментов с низкими ценами в сегменты с высокими ценами;
- невозможности продажи конкурентами товаров по низким ценам в сегментах, в которых предприятие продает товары по высоким ценам;
- непротиворечия соответствующему законодательству выбранной дифференцированной формы установления цен;
- покрытие дополнительных издержек по проведению стратегии дифференцированных цен суммой дополнительных поступлений в результате ее проведения.

*Стратегия льготных цен.* Льготные цены – это наиболее низкие цены по которым предприятие продает свои товары. Они устанавливаются ниже издержек производства и применяются в целях стимулирования продаж для постоянных покупателей в целях подрыва деятельности слабых конкурентов с помощью ценовой конкуренции, а также при необходимости освободить складские помещения от залежалого товара и т.д.

*Стратегия дискриминационных цен.* При установлении дискриминационных цен предприятие продает товар или услугу по разным ценам без учета различий в издержках. Установление их происходит в различных формах.

1. *С учетом разновидностей покупателей.* Разные покупатели могут платить за один и тот же товар или услугу разные цены.

2. *С учетом вариантов товара.* Разные варианты товара продают по разным ценам, но без всякого учета разницы в издержках их производства.

3. *С учетом местонахождения.* Товар продается по разной цене в разных местах. Хотя издержки по предложению его в этих местах одинаковы.

4. *С учетом времени.* Цены меняются в зависимости от сезона, дня недели или часа суток.

5. *С учетом качества обслуживания.* Предприятие приспособливает свои базовые цены к специфическим особенностям отдельных потребителей, модификациям продукта или различиям стандартов. Так применяется модификация цен в зависимости от потребительского сегмента; практикуется трансформация цен и в зависимости от вида продукта и его применения; модификация цен в зависимости от имиджа применяемой марки продукта и др.

*Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен.* Предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течение длительного периода. Характерна для массовых продаж однородных товаров, по которым на рынке выступает большое число фирм-конкурентов.

*Стратегия неокругленных и «психологических» цен.* Предусматривает установление цен ниже круглых цифр. Такие цены покупатели воспринимают как свидетельство тщательного анализа предприятием своих цен и желания установить их на минимальном уровне. Кроме того, покупатели, получая сдачу, воспринимают такие цены как более низкие или сниженные. Если потребитель наметил купить товар по цене не более 200 руб., он купит его за 195 руб. так же, как и за 190 руб., поскольку цена находится в определенном им цифровом интервале.

Исследования зарубежных маркетологов показали, что цифра 7 на ценниках производит гораздо больший эффект на покупателей товаров повседневного спроса, чем цифра 9. Но хотя психологическое ценообразование и является обычным в розничной торговле, некоторые исследования чувствительности потребителей к таким ценовым различиям свидетельствуют о неубедительности такого подхода.

Маркетологи также рекомендуют устанавливать цену в виде нечетного числа, например, не 300 руб., а 299 руб.

*Стратегия престижных цен.* Предусматривает продажу товаров по высоким ценам и рассчитана на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товара, товарную марку и имеющие низкую эластичность спроса, а также чутко реагирующие на фактор престижности.

Стратегия престижных цен возможна в случае высокой престижности фирмы и ее товаров, а также минимальной конкуренции. Как стандартные цены и неокругленные цены, стратегия престижных цен относится к группе ценовых стратегий, основанных на психологическом ценообразовании.

*Стратегия конкурентных цен* связана с проведением агрессивной ценовой политики фирм – конкурентов со снижением ими цен и предполагает для данного предприятия возможность проведения двух видов ценовой стратегии в целях укрепления монопольного положения на рынке и расширения рыночной доли, а также в целях поддержания нормы прибыли от продаж.

В первом случае предприятие проводит ценовую атаку на своих конкурентов и снижает цену до такого же или еще более низкого уровня, стремясь не потерять, а наоборот, повысить свою долю на рынке.

Снижение цен дает эффект на рынках и его сегментах, которые характеризуются высокой эластичностью спроса. Основой для снижения цен служит снижение издержек производства и обращения. Такая стратегия используется также эффективно для рынков, потерять долю на которых крайне опасно.

Во втором случае предприятие не меняет цены, несмотря на то, что фирмы – конкуренты произвели снижение цен, в результате чего норма прибыли от

продаж для него сохраняется, но происходит постепенная потеря доли рынка. Такая ценовая стратегия осуществляется на рынке с низкой эластичностью спроса, где предприятия небольшие и им трудно выделить капиталовложения на расширение производства, снижение цен может привести к значительной потере прибылей и когда у данного предприятия – продавца есть уверенность, что оно в состоянии восстановить утерянные на рынке позиции за счет своего высокого престижа у покупателей.

*Стратегия единых цен (установление единой цены на всех потребителей).* Эта стратегия укрепляет доверие потребителей, легко применима, удобна, не требует уторговывания, делает возможными продажи по каталогам, почтовую торговлю. Однако стратегия единых цен применяется не так часто в ценовой практике и, как правило, ограничена временными, географическими и товарными рамками.

*Стратегия гибких, эластичных цен.* Предусматривает изменение уровня продажных цен в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательской силы. Гибкие цены, как правило, используют при заключении индивидуальных сделок по каждой партии неоднородных товаров (товаров промышленного назначения, товаров длительного пользования, услуг и т.д.).

*Стратегия стимулирования комплексных продаж или убыточного лидера* применяется при продаже не единичных товаров, а целых комплексов. Например, предприятия, производящие сельскохозяйственные машины, предлагают обширный шлейф навесных и прицепных устройств к трактору. Устанавливая относительно убыточную цену на сам трактор, предприятие стимулирует этим продажу всего комплекса оборудования по более высоким ценам и получение запланированного объема прибыли.

Таким образом, маркетинг предлагает ряд ценовых стратегий, которые определяют необходимость использования либо высоких, либо низких цен. Повышение цены или ее снижение затрагивает интересы клиентов, конкурентов, дистрибьюторов, поставщиков, а также может вызвать интерес со стороны государственных учреждений. Поэтому предприятие, планируя изменить цену, обязано оценить и принять во внимание все возможные реакции потребителей и конкурентов на изменение цен, а также реакцию предприятия на изменение цен конкурентами.

При определении ценовой стратегии необходимо проанализировать жизненный цикл товара. Каждая из стадий ЖЦТ отличается такими параметрами, как объем производства (предложение), новизна и эффективность, уровень спроса, затраты на производство, прибыль. Все эти стадии неразрывно связаны между собой, параметры одной обуславливают составляющие следующих. Цены, которые формируются по ЖЦТ, представляют собой единую систему. При изучении ценообразования в рамках ЖЦТ нужно учесть, что все многочисленные виды цен классифицируются в две группы: цены, которые формируются на

первой стадии (новые товары) и цены на последующих стадиях (товары сформировавшегося рынка).

На новые товары формируются в зависимости от целей ценообразования следующие виды цен:

- цена «снятия сливок»;
- цена внедрения на рынок;
- «психологическая цена»;
- цена следования за лидером;
- цена возмещения издержек производства;
- престижная цена.

Для товаров сформировавшегося рынка характерны следующие виды цен, позволяющие выиграть в борьбе с конкурирующими товарами:

- скользящая (падающая) цена в зависимости от соотношения спроса и предложения;

- долговременная цена (слабо подверженная изменениям);
- цена потребительского сегмента рынка;
- эластичная (гибкая) цена (быстро реагирующая на изменение спроса);
- преимущественная цена;
- цена на товар, уже снятый с производства;
- цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства предприятий на рынке;
- договорная цена.

**Второй этап. Определение спроса.** Важно определить внутренние мотивы, формирующие динамику цен. Для этого проводится анализ чувствительности потребителей к изменению цен на реализуемую продукцию.

Количественно реакцию спроса на изменение цены можно измерить с помощью коэффициента эластичности спроса по ценам (Эс/ц).

$$\text{Эс/ц} = \frac{\text{(Процентное изменение количества реализуемой продукции)}}{\text{(Процентное изменение цены)}} \quad (7.1)$$

Используемые в данной формуле показатели берутся в абсолютном значении (по модулю).

На основе анализа значений и динамики Эс/ц можно сделать общие выводы о зависимости процесса реализации продукции от потребительского спроса и о возможных действиях в области цен.

1. Если реализуется продукция, спрос по ценам, на которую эластичен ( $\text{Эс/ц} > 1$ ), то сам факт эластичности спроса позволяет сделать следующие предварительные выводы:

- продукция предназначена для специального сегмента покупателей, чутко реагирующих на изменение цены, так как ее фиксированное изменение ведет к большему (в процентном отношении) изменению количества реализуемой продукции;

• продукция имеет заменители из данной или смежных групп, производимых конкурентами. Чем выше эластичность, тем больше таких заменителей и, соответственно, выше интенсивность конкуренции. С увеличением цены на продукцию происходит большее (в процентном отношении) уменьшение количества продаваемой продукции за счет переключения потребителей на другие ее виды.

Основываясь на вышеизложенном, можно заключить, что увеличение выручки в условиях эластичного спроса возможно только за счет снижения цен или такой модернизации продукции, которая приведет к уменьшению эластичности спроса. Данный вывод является принципиальной основой построения ценовой политики в условиях эластичного спроса на реализуемую продукцию.

2. Если заданное процентное изменение цены ведет к меньшему процентному изменению количества реализуемой продукции ( $\mathcal{E}_c/\eta < 1$ ), то реализуется продукция, спрос на которую неэластичен. С точки зрения конкуренции это означает, что:

- количество предприятий, реализующих данную продукцию, небольшое (в противном случае потребители легко переключались бы на аналогичную продукцию других предприятий), что, в свою очередь, может быть вызвано, например, отсутствием качественных заменителей продаваемой продукции;
- потребители продукции малочувствительны к изменению цены, что позволяет манипулировать ценами в достаточно широком диапазоне;
- при прочих равных условиях чем ниже эластичность спроса на продукцию, тем меньшую долю он занимает в бюджете потребителя.

Перечисленные особенности указывают на возможность увеличения цен, так как в условиях неэластичного спроса только эта мера будет способствовать увеличению общей выручки предприятия.

3. При единичной эластичности ( $\mathcal{E}_c/\eta = 1$ ) увеличение или уменьшение цены на продукцию не изменяет общий объем получаемой выручки от продаж:

- снижение цены единицы продукции и связанное с этим увеличение объема продаж будет полностью компенсировано увеличением выручки за счет увеличения объема продаж;
- при увеличении цены продукции дополнительная выручка полностью компенсируется потерями за счет уменьшения объема продаж.

Такое равновесное состояние свидетельствует об отсутствии необходимости изменения цен на продукцию, так как любые ценовые колебания не приведут к росту выручки от реализации.

**Третий этап. Анализ издержек.** Определенный на основе ценовой эластичности спрос образует верхнюю границу цены. Нижнюю границу цены формируют издержки. Издержки принято подразделять на два вида: постоянные (FC – англ. fixed costs) и переменные (VC – англ. variable costs)\*.

---

\* Такое разделение издержек осуществляется в зависимости от характера их связи с объемом продаж (производства). На практике широко используются и другие классификации:

*Постоянные издержки* представляют собой издержки постоянных факторов производства и остаются неизменными, в то время как объем производства изменяется. По своей экономической природе постоянные издержки являются затратами на создание условий для конкретной деятельности. Это расходы по содержанию зданий, помещений, арендная плата, страховка, амортизационные отчисления и т.п.

$$\text{Средние постоянные издержки} = \text{AFC} = \frac{\text{FC}}{\text{Объем производства } Q} \quad (7.2)$$

(Average fixed costs)

Средние постоянные затраты устойчиво снижаются с увеличением объема производства. Однако важно заметить, что средние постоянные затраты снижаются значительно быстрее при изменении объема с 1 до 2 ед., чем при изменении на ту же единицу, но в диапазоне от 8 до 10 ед.

*Переменные издержки* (VC –англ. variable costs) меняются вместе с объемом выпуска продукции и обычно определяются этим объемом.

Экономическая природа переменных издержек – это затраты на практическое осуществление той деятельности, ради которой создано предприятие. К ним относятся затраты на сырье, материалы, топливо, газ и электроэнергию, расходы на оплату труда.

Переменные затраты увеличиваются пропорционально объему производства (при росте объема производства от 1 до 2 ед. переменные затраты увеличиваются с 50 до 78 ед.).

Средние переменные издержки (AVC) представляют собой отношение переменных издержек (VC) к объему производства.

$$\text{Средние переменные издержки} = \text{AVC} = \frac{\text{VC}}{\text{Объем производства } (Q)} \quad (7.3)$$

Определение оптимальной ценовой стратегии предприятия в сложившихся условиях рынка возможно только при дальнейшем анализе изменения издержек в зависимости от возможных объемов производства товара. В этой связи различают валовые, средние и предельные издержки.

Общий объем предпринимательских расходов, связанный с валовым (совокупным) объемом производства, называется *валовыми (совокупными) издержками* (ТС – англ. total costs) и равен сумме постоянных и переменных издержек предприятия.

$$\text{ТС} = \text{FC} + \text{VC} \quad (7.4)$$

Валовые издержки определяют нижнюю границу цены производимого товара.

- по способу включения издержек в затраты, относимые на единицу продукции (прямые и косвенные);

- в зависимости от связи издержек с процессом изготовления продукции (основные и накладные).



Средние валовые издержки (АС) представляют собой издержки производства на единицу произведенной продукции.

$$AC = \frac{TC}{\text{объем производства (Q)}} \quad (7.5)$$

Анализ средних издержек имеет большое значение для предприятия, поскольку позволяет определить, при каком объеме производства издержки на единицу продукции будут минимальными.

Чтобы понять, является ли выгодным производство дополнительной единицы продукции, предприятию необходимо сравнить возможное изменение дохода с изменением величины валовых издержек.

Издержки, связанные с производством дополнительной единицы продукции, называются *предельными, или маржинальными издержками* (МС – англ. marginal costs). Иногда эти издержки называют приростными, так как они представляют собой увеличение валовых издержек, на которое должно пойти предприятие ради производства еще одной единицы продукции. Но так как с изменением объема выпуска на одну единицу продукции постоянные издержки не меняются, то предельные издержки определяются ростом лишь переменных затрат в результате выпуска дополнительной единицы продукции.

Предельные издержки показывают, во сколько обойдется предприятию увеличение объема выпуска продукции на одну единицу.

$$MC = \frac{\Delta VC}{\Delta Q} \quad (7.6)$$

В условиях рынка анализ предельных издержек играет решающую роль при выработке и обосновании ценовой стратегии предприятия. Знание предельных издержек помогает руководству предприятия установить:

- увеличивать или уменьшать выпуск продукции;
- какому поставщику сырья отдать предпочтение;
- в каких границах должен осуществляться производственный процесс.

Для осуществления продуманной ценовой политики необходимо рассчитать и глубоко проанализировать альтернативные издержки предприятия как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. В краткосрочном периоде (не более 1 года) не происходит коренных изменений в основных факторах производства (в технологии, структуре), остальные же факторы могут меняться для того, чтобы выпуск продукции увеличивался. Поэтому проведение статического анализа краткосрочных издержек достаточно обоснованно.

Для иллюстрации поведения альтернативных показателей предприятия в краткосрочном периоде приведем условный пример. В табл. 7.1 представлены значения возможных объемов производства продукции, данные о постоянных, переменных и валовых затратах, а также средних и предельных издержках.

Таблица 7.1 Издержки предприятия (в краткосрочном периоде)

Объем производства (Q), ед.	Постоянные издержки (FC), руб.	Переменные издержки (VC), руб.	Валовые издержки (TC), руб.	Предельные издержки (MC), руб.	Средние постоянные издержки (AFC), руб.	Средние переменные издержки (AVC), руб.	Средние валовые издержки (AC), руб.
0	50	0	50	-	-	-	-
1	50	50	100	50	50	50	100
2	50	78	128	28	25	39	64
3	50	98	148	20	16,7	32,7	49,3
4	50	112	162	14	12,5	28,0	40,5
5	50	130	180	18	10	26,0	36,0
6	50	150	200	20	8,3	25,0	33,3
7	50	175	225	25	7,1	25,0	32,1
8	50	204	254	29	6,3	25,5	31,8
9	50	242	292	38	5,6	26,9	32,4
10	50	300	350	58	5,0	30,0	35,0
11	50	385	435	85	4,5	3,5	39,5

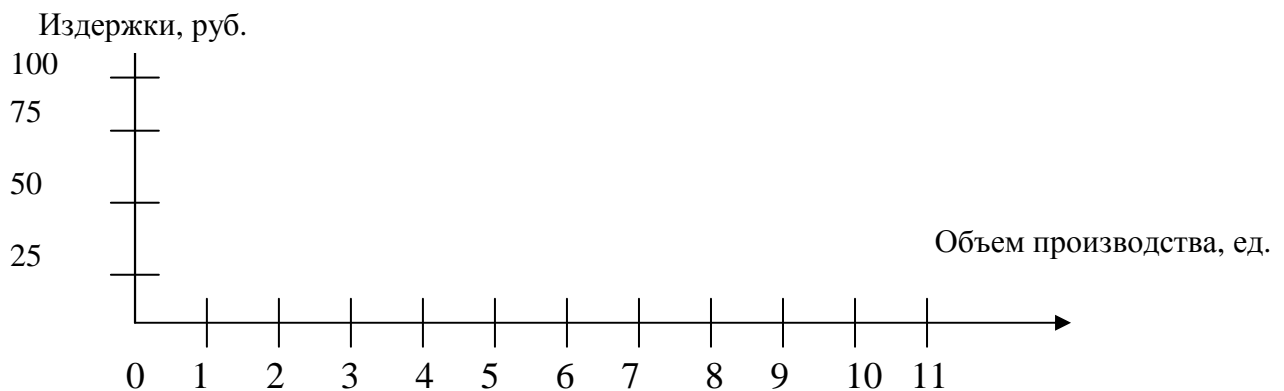


Рисунок 7.3 Характер изменения предельных и средних издержек в кратковременном периоде

*Задание.*

1. Заполните таблицу 7.1 «Издержки предприятия (в краткосрочном периоде)» данными по конкретной продукции исследуемого Вами предприятия и проанализируйте ее.

2. Начертите график кривых предельных и средних издержек в краткосрочном периоде (рис. 7.3), которые отражают данные об издержках, приведенных в таблице, на примере Вашего предприятия, и определите, при каких точках (min и/или max) их значений пересекутся кривая предельных издержек (MC) и кривые средних издержек (AVC и AC).

При анализе издержек важно заметить, что изменение цен на постоянные и переменные факторы производства, а следовательно, затраты, сдвигают кривые издержек. Увеличение постоянных издержек влечет сдвиг кривой FC, а следовательно, сдвигается и кривая TC на ту же величину. Однако изменения в постоянных издержках не приводят к сдвигу кривой предельных издержек или кривой средних переменных издержек, так как постоянные издержки создают лишь условия для конкретного бизнеса и не оказывают никакого влияния на переменные издержки.

Увеличение цены переменного фактора сдвигает обе кривые TC и MC. Кривая TC сдвигается в силу того, что переменные издержки растут с увеличением объема производства, аналогично повышается кривая AVC. Предельные издержки также подвергаются воздействию: с ростом затрат переменного фактора MC будут выше при каждом объеме выпуска.

**Четвертый этап.** *Определение уровня цены товара.*

1. Оценка, насколько цены предприятия отличаются от тех цен, которые объективно отражают сложившуюся конъюнктуру рынка. Для этого необходимо выбрать базовую точку сравнения - приближенное значение конкурентной цены. В качестве такого значения рекомендуется выбирать цену, которая сложилась на данном или аналогичном конкурентном рынке (включая, мировой) такой же продукции или его заменителя.

При невозможности взять за базу сравнения реальную конкретную цену, ее возможно заменить ценой, рассчитываемой по формуле:

$$Ц_k = Ц_ф \times (I / I_ф), \quad (7.7)$$

где  $Ц_k$  - ориентировочная конкурентная цена;

$Ц_ф$  - фактическая цена предприятия;

$I$  - отраслевой (региональный) индекс роста цен (инфляции) по данной группе продукции, %;

$I_ф$  - индекс фактического роста цен по рассматриваемой продукции, %.

При выборе в качестве базы сравнения цены анализируемой продукции на аналогичном конкурентном рынке базовую цену необходимо скорректировать по формуле:

$$Ц_б^1 = Ц_ф^1 \times (I / I_k), \quad (7.8)$$

где  $Ц_б^1$  - базовая цена (уточненное значение конкурентной цены);

$C_{\text{ф}}^1$  – фактическая цена анализируемой продукции на сравниваемом конкурентном рынке;

$I_{\text{к}}$  – региональный индекс роста цен на сравниваемом конкурентном рынке, %.

Таким образом, изменение цен (с учетом инфляционных процессов) и объемов производства (в натуральном измерении) должно определяться по отношению к их значениям, которые имели (или имели бы) место на конкурентном рынке, а не по отношению к их величинам, достигнутым в предыдущий период времени.

2. Приведение цены к единым условиям и сроку поставки, условиям и валюте платежа.

3. Корректировка цены с учетом возможной реакции на нее конкурентов. Игнорирование или недостаточный учет этого обстоятельства может привести к поражению ценовой политики предприятия и его предпринимательской деятельности.

4. Определение верхнего и нижнего пределов - порога цены, а также возможных пределов и условий снижения цен. Например, определяются возможности снижения цен на стадии насыщения рынка товаром или ухода товара с рынка в случае соответствующих действий конкурентов, изменения уровня спроса, общехозяйственной конъюнктуры и т.д.

Однако основной ключ к снижению цен – в методах сокращения издержек производства.

Считается обоснованным инициативное снижение цен в случае недогрузки производственных мощностей, угрозы сокращения доли рынка при агрессивной ценовой конкуренции со стороны других предприятий, желания добиться доминирующего положения на рынке, затоваривания складов и др.

5. Определение динамики цен, зависимости цены от стадии жизненного цикла товара (табл. 7.2).

Таблица 7.2 Расчет цен по стадиям жизненного цикла для прогрессивно работающего предприятия

Стадии жиз- ненного цикла	Цена за единицу товара, руб.	Объем продаж		Прибыль, 20%, тыс. руб.
		шт	тыс. руб.	
Внедрение	1425	4000	5700	1700
Рост и зрелость	1200	5000	6000	1000
Спад	700	1000	700	-300
Итого		10000	12400	2400

### ***Пятый этап. Анализ цен конкурентов.***

Для принятия своевременных и адекватных решений в области ценообразования нужно обладать точной информацией о ходе реализации продукции конкурентов.

Данные, необходимые для контроля цен конкурентов.

- Динамика объема продаж в натуральных и стоимостных измерителях: в сравнении с предыдущим годом, в сравнении с различными сегментами рынка и каналами распределения.

- Изменения цен конкурентов по различным группам продукции.

- Сегмент потребителей, получающих наибольший выигрыш от снижения цен.

- Изменение позиции потребителей относительно предприятия - конкурента и его цен.

- Количество потерянных потребителей в сравнении с предыдущим периодом.

### ***Шестой этап. Выбор метода ценообразования.***

Все методы ценообразования могут быть разделены на основные группы в зависимости от того, на что в большей степени ориентируется производитель или продавец при выборе того или иного метода (рис. 7.4):

- 1) на издержки производства – затратные методы;

- 2) на конъюнктуру рынка – рыночные методы;

- 3) на нормативы затрат на технико-экономический параметр продукции - параметрические методы.

В свою очередь, группа рыночных методов ценообразования может быть разделена еще на подгруппы в зависимости от:

- 1) отношения потребителя к товару – методы с ориентацией на потребителя;

- 2) конкретной ситуации на рынке – методы с ориентацией на конкурентов.

Подгруппа методов с ориентацией на потребителя также включает в себя ряд методов, которые можно классифицировать по:

- 1) потребительской стоимости – методы на основе потребительской стоимости товара;

- 2) сложившемуся спросу на рынке – методы с ориентацией на спрос.

**Затратные методы ценообразования** предполагают расчет цены продажи продукции путем прибавления к издержкам производства некой определенной величины.

Суть *метода*, основанного на определении *полных издержек* [11] («метод «издержки плюс») состоит в суммировании совокупных издержек (переменные (прямые плюс постоянные (накладные) издержки) и прибыли, которую фирма рассчитывает получить.

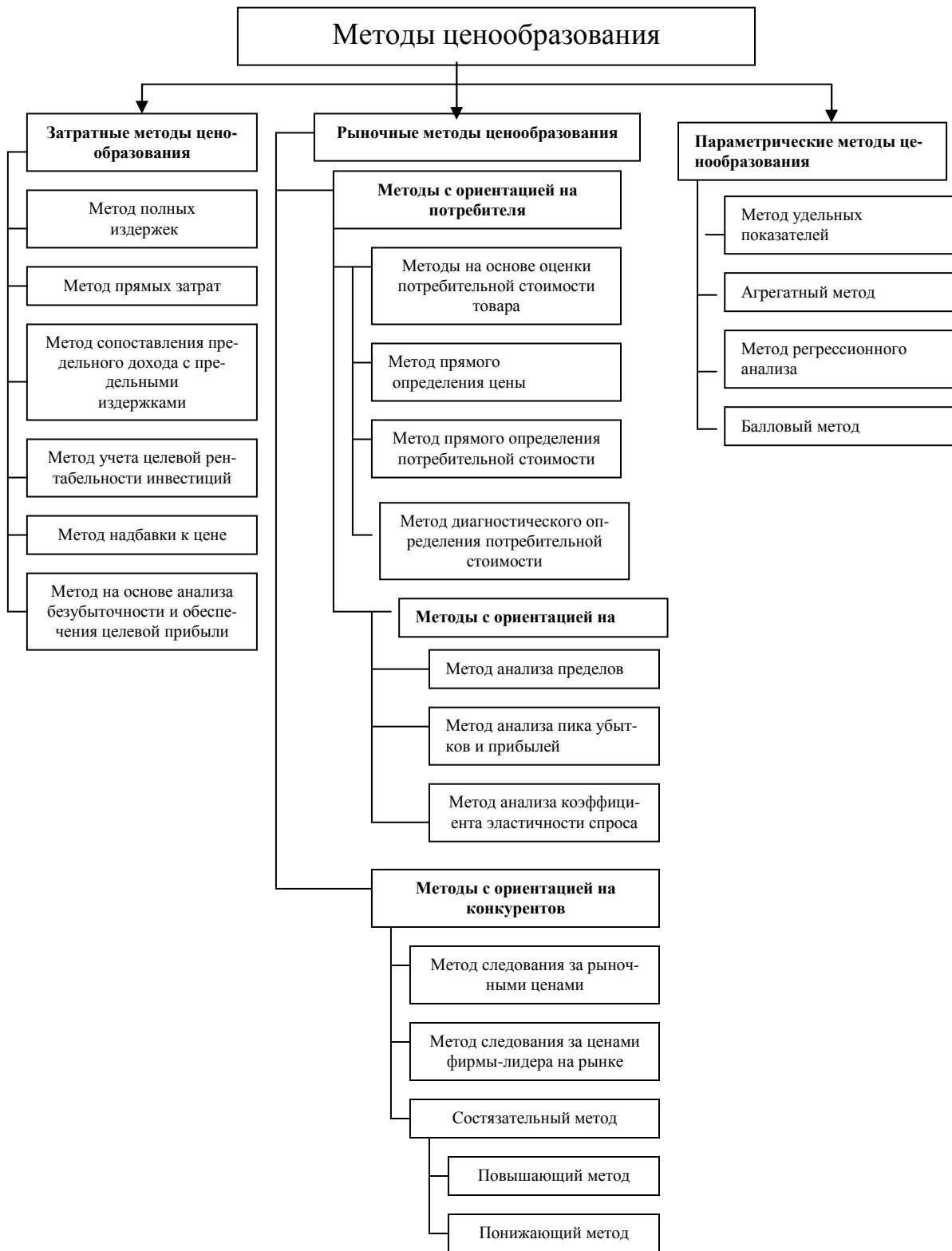


Рисунок 7.4 Классификация методов ценообразования

Если предприятие отталкивается от определенного процента рентабельности производства продукции, то расчет продажной цены может быть произведен по следующей формуле:

$$P = C (1 + R/100), \quad (7.9)$$

где P – продажная цена;

C – полные издержки на единицу продукции;

R – ожидаемая (нормативная рентабельность).

Любой метод отнесения на себестоимость товара постоянных издержек, которые являются расходами по управлению предприятием, а не расходами для производства данного товара, - условный, и он искажает постоянный вклад продукта в доход предприятия. В связи с этим на практике используются различные способы распределения постоянных затрат:

- пропорционально заработной плате производственных рабочих;
- пропорционально затратам на материалы;
- пропорционально переменным издержкам.

Предположим, предприятие производит три вида товаров. Данные о количестве производимых ими товаров, переменных затрат и полной себестоимости приведены в табл. 7.3.

Таблица 7.3 Условный пример распределения постоянных затрат, руб.

Показатели	Товар А	Товар Б	Товар С	ВСЕГО
1.Количество единиц	10000	20000	5000	35000
2.Переменные издержки – всего:	20100	42000	20500	82600
- на зарплату производственных рабочих	3500	8000	12000	23500
- на материалы	16600	34000	8500	59100
3. Общие постоянные издержки				55000
4. Распределение постоянных издержек между товарами:				
4.1. Пропорционально зарплате производственных рабочих	892	18723	28085	55000
4.2.Пропорционально затратам на материалы	15448	31641	7911	55000
4.3. Пропорционально переменным издержкам	13384	27966	13650	55000
5. Общая себестоимость при распределении постоянных издержек:				
- по способу 4.1	28292	60723	48585	
- по способу 4.2	35548	73641	28411	
- по способу 4.3	33484	69966	34150	

Цена единицы каждого товара при рентабельности 15% к себестоимости и распределении затрат разными способами дана в табл. 7.4.

Таблица 7.4 Условный пример определения цены с учетом способа распределения постоянных затрат, руб.

	Себестоимость единицы			Прибыль на единицу			Цена единицы		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
По способу 4.1.	2,83	3,04	9,72	0,42	0,46	1,46	3,25	3,50	11,1
По способу 4.2.	3,55	3,68	5,68	0,53	0,55	0,85	4,08	4,23	6,53
По способу 4.3.	3,35	3,50	6,83	0,50	0,53	1,02	3,85	4,03	7,85

Таким образом, каждая из трех рассчитанных цен, с учетом различных способов отнесения на себестоимость полных затрат, является вполне обоснованной, но какую цену выберет предприятие, зависит от того, какая ситуация сложилась на рынке (конкуренты, спрос и т.д.).

Методика расчета цен на основе полных издержек является одной из самых популярных среди большинства предприятий России, так как достаточно проста и удобна. Также к достоинствам данного метода ценообразования относят:

1) снижение ценовой конкуренции. Если этим методом пользуется большинство предприятий отрасли, то их цены скорее всего будут схожими, поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму.

2) равенство покупателей и продавцов. При высоком спросе продавцы наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли.

Однако метод полных издержек имеет два больших недостатка:

1) при установлении цены не принимаются во внимание имеющийся спрос на товар и конкуренция на рынке, поэтому возможна ситуация, когда товар при данной цене не будет пользоваться спросом, а продукция конкурентов может быть лучше по качеству и более известна покупателю благодаря рекламе и т.п.

2) отнесение на себестоимость товара постоянных издержек, которые являются условными и искажают подлинный вклад продукта в доход предприятия.

Метод полных затрат наиболее распространен на предприятиях с четко выраженной товарной дифференциацией для расчета цен традиционных товаров, а также для установления цен на совершенно новый товар, не имеющих ценовых прецедентов.

Сущность *метода прямых затрат* [11] (*метод минимальных издержек, метод стоимостного изготовления*) состоит в установлении цены путем добавления к переменным затратам определенной надбавки — прибыли. При этом постоянные расходы как расходы предприятия в целом, не распреде-



ляются по отдельным товарам, а погашаются из разницы между суммой цен реализации и переменными затратами на производство продукции. Эта разница получила название «добавленной» или «маржинальной» стоимости.

Если в случае применения метода полных затрат расчет начинается с суммирования всех затрат, связанных с производством продукции, то в случае метода прямых затрат предприятие начинает с оценки потенциального объема продаж по каждой предполагаемой цене. Подсчитывается сумма прямых переменных затрат, и определяется величина наценки («маржинальной» прибыли) на единицу продукции на весь объем прогнозируемых продаж по предполагаемой цене. Вычитая из полученных суммарных наценок постоянные расходы, определяют прибыль при реализации продукции.

Таблица 7.5 Условный пример определения цены методом прямых затрат, тыс. руб.

Показатели	Товар А	Товар Б	Товар С	Товар Г
Предполагаемая цена единицы продукции	18,00	16,00	15,00	14,00
Сумма переменных (прямых) затрат (производственных и сбытовых)	8,58	8,46	8,40	8,34
Маржинальная прибыль на единицу продукции	9,42	7,54	6,60	5,66
Ожидаемый объем продаж, шт	400	600	800	900
Суммарная «маржинальная» прибыль	3768	4524	5280	5094
Постоянные затраты при 100%-ном использовании производственных мощностей	3000	3000	3000	3000
Реализованная прибыль	768	1524	2280	2094

Из условного примера видно, что наибольшую прибыль предприятие получит при продаже 800 изделий по цене 15 тыс. руб.

Метод прямых затрат позволяет с учетом условий сбыта находить оптимальное сочетание объемов производства, цен реализации и расходов по производству продукции. Однако он может быть с уверенностью использован при установлении цен только тогда, когда имеются неиспользованные резервы производственных мощностей и когда все постоянные расходы возмещаются в ценах, установленных из текущего объема производства.

*Метод сопоставления предельного дохода с предельными издержками* [3]. Альтернативным подходом к определению объема товара, который предприятие захочет предложить на рынке при возможной цене, является сравнение предельного дохода и предельных издержек. Любую единицу продукции, предельный доход от которой превышает ее предельные издержки, следует производить. Иначе говоря, предприятие будет максимизировать прибыли или минимизировать убытки, производя объем продукции, соответствующий точке, где предельный доход равен предельным издержкам.

Предельные издержки на производство дополнительной единицы  $i$ -го вида продукции ( $MC_i$ ) определим как:

$$MC_i = \frac{\Delta TC_i}{\Delta Q_i} \quad (7.10)$$

А предельный доход от реализации дополнительной единицы  $i$ -го вида продукции ( $MR_i$ ) определим как:

$$MR_i = \frac{\Delta TR_i}{\Delta Q_i} = PM_i, \quad (7.11)$$

где  $PM_i$  – рыночная цена  $i$ -го вида товара.

В (7.10) и (7.11) означает изменение соответствующих величин.

Предприятие должно произвести такой объем продукции ( $Q_i$ ), при котором:

$$|MR_i - MC_i| \rightarrow \min.$$

Следует заметить, что при этом же объеме предприятие максимизирует свою прибыль  $R_i$ :

$$R_i(Q_i) \rightarrow \max.$$

После этого сравнивается  $Q_i$  объем с максимально возможным объемом производства:

I. Если  $Q_i \leq Q_{i \max}$ , то базовая цена  $P_i = PM_i$ .

II. Если  $Q_i > Q_{i \max}$ , тогда, если существует объем производства  $Q_i$ , при котором:

1)  $R_i(Q_i) \geq 0$ , то  $P_i = PM_i$ ;

2)  $R_i(Q_i) < 0$ , то возможны два варианта:

а) отказ от производства  $i$ -го товара;

б) установление цены  $P_i$  выше рыночной цены  $PM_i$ .

Метод целевой рентабельности инвестиций [3]. Выпуск продукции должен обеспечивать целевую рентабельность на определенный размер инвестиций. При расчете себестоимости товара нужно учитывать уплату процентов за кредит. Данный метод учитывает платность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации товара. Предприятие, выбирая уровень рентабельности инвестиций, может достичь желаемой прибыли. Последовательность расчета базовой цены  $i$ -го товара следующая:

$$AVC_i = \frac{TVC_i}{Q_{i \max}}, \quad (7.12)$$

где  $AVC_i$  – средние переменные издержки на производство и реализацию  $i$ -го товара;

$TVC_i$  – переменные издержки на производство продукции  $i$ -го вида.

$$AFC_i = \frac{TFC_i}{Q_{i \max}}, \quad (7.13)$$

где  $AFC_i$  – средние постоянные издержки на производство и реализацию единицы  $i$ -го товара;

$TFC_i$  – валовые постоянные издержки  $i$ -го вида товара.

Расчетная базовая цена  $i$ -го товара ( $P_i$ ) по данной методике ценообразования будет равна:

$$P_i = AVC_i + AFC_i + \frac{I_i}{Q_{i \max}} \times \frac{TRI_i}{100}, \quad (7.14)$$

где  $I_i$  – сумма инвестиций на производство и реализацию  $i$ -го товара;

$TRI_i$  – уровень целевой рентабельности инвестиций (%) для  $i$ -го товара.

В практике оптовых и розничных продавцов встречается ситуация, когда покупатель требует от них осуществить снижение цены на определенное количество процентов. Поэтому, если заранее определить величину прибыли, которую необходимо получить в целом от продажи данного товара, можно легко и без ущерба для финансовой деятельности предприятия контролировать величину снижения цен.

В данном случае при расчете цены используют метод надбавки к цене [6]. Данный метод предполагает умножение цены приобретения товара на повышающий коэффициент по формуле:

$$PS = PP \times (1 + m), \quad (7.15)$$

где PS - цена продажи;

PP – цена приобретения;

m – повышающий коэффициент (торговая надбавка), %.

Повышающий коэффициент может быть рассчитан несколькими способами. Первым способом исчисляется процент наценки на основе цены приобретения товара по следующим формулам:

$$mp = (PS - PP) / PP ; \quad (7.16)$$

$$mp = M / (PS - M), \quad (7.17)$$

где mp - коэффициент добавочной стоимости по отношению к цене приобретения;

S – цена продажи;

M – маржа (прибыль).

Вторым способом исчисляется процент наценки на основе цены реализации по приводимым ниже формулам:

$$ms (\%) = (PS - PP) / Ps ; \quad (7.18)$$

$$ms (\%) = M / (Ps + M), \quad (7.19)$$

где ms – коэффициент добавочной стоимости по отношению к цене продажи.

Процент наценки на основе цены реализации легко пересчитывается в процент наценки на основе цены приобретения товара. Возможна и обратная операция. Их взаимосвязь выражается формулами:

$$ms = mp / (100\% + mp) ; \quad (7.20)$$

$$mp = ms / (100\% - ms). \quad (7.21)$$

Выражение коэффициента повышения цены от цены продажи через коэффициент повышения цены от себестоимости называется восстановлением себестоимости. И наоборот, выражение коэффициента повышения цены от себестоимости через коэффициент повышения цены от цены продажи называется восстановлением цены продажи.

Естественно, что при проведении политики снижения цен коэффициент повышения цены от продажи будет различным при его подсчете до снижения цены и после ее снижения. Первый из них называется первоначальным — исходным коэффициентом; последний — реальным, так как показывает, какую величину прибыли можно получить в итоге, т.е. в результате фактической сбытовой деятельности в связи с продажей товара по сниженным ценам.

Он подсчитывается по формуле:

$$Rm = RECh / NP, \quad (7.22)$$

где Rm - реальный коэффициент повышения цены;

RECh – сумма фактической надбавки к цене;

NP – чистая выручка от продаж.

Первоначальный же коэффициент повышения цены подсчитывается по формуле:

$$Fm = (RECh + D) / (NT + D), \quad (7.23)$$

где Fm – первоначальный коэффициент повышения цены;

D - сумма снижения цены.

Рассмотрим пример. Себестоимость единицы товара равна 1620 руб. Сумма наценки - 850 руб. Процент наценки на себестоимость составляет:  $850 \text{ руб.} / 1620 \text{ руб.} \times 100 = 52,5\%$ . То же на основе цены реализации:  $850 \text{ руб.} / (1620 \text{ руб.} + 850 \text{ руб.}) \times 100 = 34,4\%$ .

Расчет цен на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли [11]. Предприятие стремится установить на свой товар цену на таком уровне, который обеспечит ему получение желаемого объема прибыли (рис. 7.5).

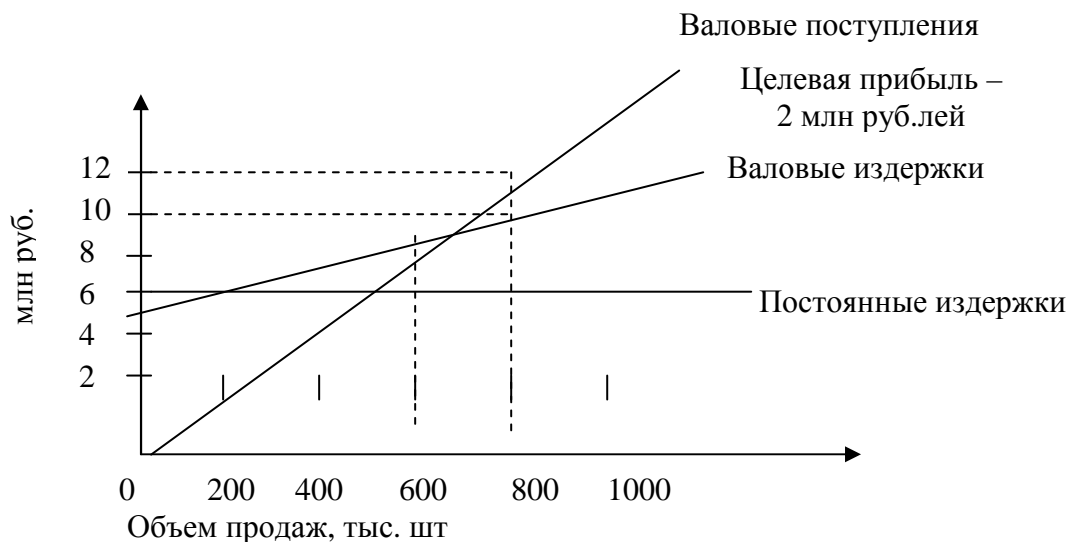


Рисунок 7.5 График безубыточности для определения целевой цены товара (целевой прибыли)

На приведенном графике представлены общие издержки и ожидаемые валовые поступления при разных уровнях объема продаж. Независимо от объема сбыта постоянные издержки равняются 6 млн руб. Валовые издержки (сумма постоянных и переменных издержек) растут одновременно с ростом сбыта. Прямая валовых поступлений начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Крутизна наклона кривой валовых поступлений зависит от цены товара. В данном примере цена товарной единицы равняется 15 руб. (из расчета получения 12 млн руб. за 80 тыс. штук проданного товара).

При такой цене для обеспечения безубыточности, т.е. для покрытия валовых издержек поступлениями, предприятие должно продать как минимум 600 тыс. товарных единиц. Если предприятие стремится к получению валовой прибыли в размере 2 млн руб., то ему нужно продать как минимум 800 тыс. товарных единиц по цене 15 руб. за штуку.

Назначенную величину прибыли можно получить путем увеличения объема продаж или путем увеличения цены. Исходя из этих соображений рассчитывается цена продаж.

Формула безубыточности имеет следующий вид:

$$Ц \cdot К = З_{\text{пост.}} + З_{\text{пер.}} + К, \quad (7.24)$$

где Ц – цена;

К – количество;

$З_{\text{пост.}}$  – постоянные издержки;

$Z_{\text{пер.}}$  – переменные издержки.

Вышеперечисленные методы определения цен на базе издержек больше подходят для обоснования базисной цены, посредством которой получаем ответ на вопрос: можно или нельзя выходить на рынок с данным товаром, до определения окончательной продажной цены.

### **Рыночные методы ценообразования.**

Предприятия, использующие **рыночные методы с ориентацией на потребителя**, прежде всего, ориентированы в своей практике ценообразования на сложившийся уровень спроса на товар, на эластичность спроса, а также на оценку потребительской стоимости товаров.

*Ценообразование на основе оценки потребительской стоимости* [3]. Многие предприятия формируют цены на свои товары, руководствуясь оценкой покупателями потребительской стоимости товаров. В этом случае издержки исследуются лишь для того, чтобы обеспечить положительный хозяйственный результат. Для повышения потребительской стоимости активно используются основные элементы комплекса маркетинга. Эти методы широко применяются при внедрении на рынок нового товара.

*Метод прямого определения цены.* При применении данного метода группе потребителей просят указать возможную цену на однородные товары разных предприятий. Далее рассчитываются средние значения оценок по каждому товару. После этого на основе этих оценок определяется цена как их среднее значение. Таким образом, средняя оценка (средняя цена)  $SO_{ij}$   $i$ -го товара  $j$  – ого предприятия (ден.ед.) вычисляется как:

$$SO_{ij} = \frac{\sum_{m=1}^{n_i} OC_{mij}}{n_i}, \quad (7.25)$$

где  $OC_{mij}$  – оценка (предлагаемая цена)  $m$ -го потребителя  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия (ден.ед.);  $n_i$  – количество потребителей, давших оценку  $i$  – ому виду товара.

Расчетная цена  $i$ -го товара (средняя рыночная цена)  $P_i$  (ден. ед.) определяется по формуле:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^{q_i} SO_{ij}}{q_i}, \quad (7.26)$$

где  $q_i$  – число предприятий, выпускающих  $i$ -ый вид товара.

*Метод прямого определения потребительской стоимости* [3]. Суть метода заключается в том, что в процессе анкетирования опрашиваемые распределяют 100 баллов между несколькими аналогичными товарами. Предполагается, что данное распределение отражает соответствующие потребительские стоимости товаров. Кроме того, известна средняя цена  $i$ -го товара на рынке  $P_i$ , полученная, например, по предыдущему методу.

Средняя оценка  $i$ -го товара  $j$ -ой фирмы  $CO_{ij}$  (баллы) определяется как:

$$CO_{ij} = \frac{\sum_{m=1}^{n_i} O_{mij}}{n_i}, \quad (7.27)$$

где  $O_{mij}$  – оценка  $m$ -го потребителя  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия (баллы);  $n_i$  – количество потребителей, давших оценку  $i$ -ому виду товара.

При этом  $\sum_{j=1}^{q_i} CO_{ij} = 100$  (по требованию методики).

$$\sum_{j=1}^{q_i} CO_{ij} = 100 \quad (7.28)$$

Расчетная цена  $i$ -го вида товара  $j$ -ого предприятия  $P_{ij}$  (ден. ед.) определяется по формуле:

$$P_{ij} = \frac{P_i \times CO_{ij} \times q_i}{100}, \quad (7.29)$$

где  $q_i$  – число предприятий, выпускающих  $i$ -ый вид товара;  $P_i$  – средняя рыночная цена  $i$ -го товара.

*Метод диагностического определения потребительной стоимости.* В данном методе опрашиваемые оценивают потребительную стоимость по нескольким показателям, например надежность, сервис, дизайн и т. д. По каждому показателю между аналогами распределяются 100 баллов. Дополнительно оцениваются весовые коэффициенты показателей. Между весовыми коэффициентами также распределяются 100 баллов. Умножая весовые коэффициенты на оценки показателей и суммируя полученные значения по каждому товару, получают оценку потребительной стоимости товара. Далее цена определяется аналогично предыдущему методу. Формализованное описание методики будет следующим:

$$\sum_{k=1}^p VK_{ijk} = 100, \quad (7.30)$$

где  $VK_{ijk}$  – весовой коэффициент  $k$  – го показателя  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия;  $p$  – количество рассматриваемых показателей.

$$\sum_{j=1}^{q_i} O_{mkij} = 100, \quad (7.31)$$

где  $O_{mkij}$  – оценка  $m$  – м потребителем  $k$ -го показателя показателя  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия (баллы).

Средняя оценка  $k$ -го показателя  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия  $SO_{kij}$  (баллы):

$$SO_{kij} = \frac{\sum_{m=1}^{n_i} O_{mkij}}{n_i}, \quad (7.32)$$

где  $n_i$  – количество потребителей, давших оценку  $i$ -ому виду товара.

При этом  $\sum_{i=1}^{q_i} SO_{kij} = 100$ .

Тогда средняя потребительная стоимость  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия  $SPS_{ij}$  (баллы) будет равна:

$$SPS_{ij} = \sum_{k=1}^p VK_{ijk} \times SO_{kij}. \quad (7.33)$$

При этом  $\sum_{i=1}^{q_i} SPS_{ij} = 100$ .

Наконец, расчетная цена  $i$ -го товара  $j$ -ого предприятия  $P_{ij}$  (ден.ед.) по данной методике определяется как:

$$P_{ij} = \frac{P_i \times SPS_{ij} \times q_i}{100}, \quad (7.34)$$

где  $P_i$  – средняя рыночная цена  $i$ -го товара;  $q$  – количество предприятий, выпускающих  $i$ -ый товар.

Предприятие при выборе метода ценообразования может также ориентироваться на сложившийся уровень спроса на товар. Подгруппа **методов с ориентацией на спрос** может быть подразделена на:

- 1) метод анализа пределов;
- 2) метод анализа пика убытков и прибылей;
- 3) метод анализа коэффициента эластичности спроса.

*Метод на основе анализа пределов* [7] чаще всего используется предприятиями, ведущими или начинающими свою хозяйственную деятельность на несовершенном, незрелом рынке. На данном рынке товары обычно показывают кривую спроса, понижающуюся на графике вправо, что означает их высокую ценовую эластичность, и когда спрос на товары чутко реагирует на изменение цены: при ее повышении снижается объем продаж, а при ее понижении, наоборот, - повышается. В этом случае определяется цена в районе точки совпадения предельных доходов и расходов, то есть на уровне, обеспечивающем достижение максимально высокой прибыли, найдя соответствующие этой точке объемы продаж и определив цену на данное время.

Как показано на приведенном ниже графике (рис. 7.6), если предприятие увеличивает объем продаж на некоторую величину, то получает увеличение предельной прибыли ( $MR$ ) в качестве дополнительного дохода, этому увеличению соответствующего. Но при этом нельзя избежать возникновения предельных расходов ( $MC$ ), которые являются дополнительными расходами.

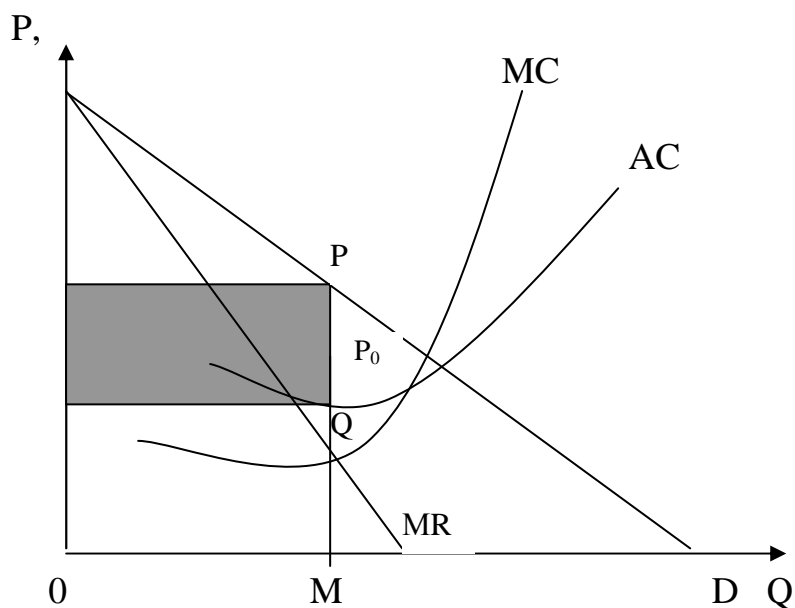


Рисунок 7.6 Определение цены продажи методом на основе анализа пределов

Следовательно, в той части графика, где прямая  $MR$  идет выше кривой  $MC$ , присутствует прямая зависимость роста прибылей от роста продаж. Однако если отношения  $MR$  и  $MC$  противоположные, то, наоборот, прибыль уменьшается, поэтому точка пересечения этих кривых  $Q$  становится точкой, обеспечивающей максимальную прибыль. Опустив, вертикальную линию вниз на ось абсцисс, цену продажи на соответствующие товары и услуги следует искать в районе линии предельной прибыли  $MR$  и кривой предельных расходов  $MC$ . В этом случае издержки на единицу продукции будут соответствовать длине отрезка  $MQ$ , если продолжить его вверх до точки  $P_0$  — места пересечения с кривой средних издержек  $AC$ . Тогда отрезок  $MP_0$  означает величину цены продажи, с трудом покрывающую издержки и не дающую прибыль. Если же при активном спросе на рынке оказывается возможным определить цену выше  $P_0$ , например в точке  $P$ , являющейся точкой пересечения кривой спроса и этой прямой  $MQ$ , то станет возможным увеличить прибыль на данную величину. Следовательно, точка  $P$  есть для фирмы цена, дающая самую большую прибыль.

Определение цены на основе анализа пределов является уместным в случае, если предприятие исходит из предпосылки достижения максимальной прибыли. Кроме того, на рыночный спрос оказывают влияние не только цены, но и другие многочисленные факторы, входящие в так называемый комплекс маркетинговых мероприятий, а также конкурентные отношения между предприятиями. По этой причине в реальной жизни такой способ определения цены на основе анализа пределов в значительной степени помогает дать лишь некоторый ориентир ее расчетного уровня.

Метод определения цены продажи на основе анализа пика убытков и прибылей [7] позволяет найти объем производства и объем продаж соответствующие такому положению, когда общая сумма прибылей и общая сумма затрат равны меж-



ду собой. При этом данный способ применяется в случае, когда целью предприятия является определение цены, дающей возможность получить максимум прибыли.

Исходя из графика, приведенного на рисунке 7.7, наибольшее расстояние между  $TC$  (прямая общих издержек) и  $DD'$  (кривая спроса) можно принять за наиболее приемлемую цену.

Данный способ позволяет определить ряд возможных цен в результате их сравнения с прямой суммарных издержек, которая строится из предложений на основе этих нескольких вариантов цен, среди которых, находится требуемая цена, позволяющая получать максимальную прибыль. Фактически мы строим графики от  $TR_1$  до  $TR_5$  (прямые общей выручки) и через сравнение с прямой общих издержек  $TC$ , состоящих из постоянных издержек  $FC$  и переменных издержек, выбираем цену, позволяющую получать максимальную прибыль.

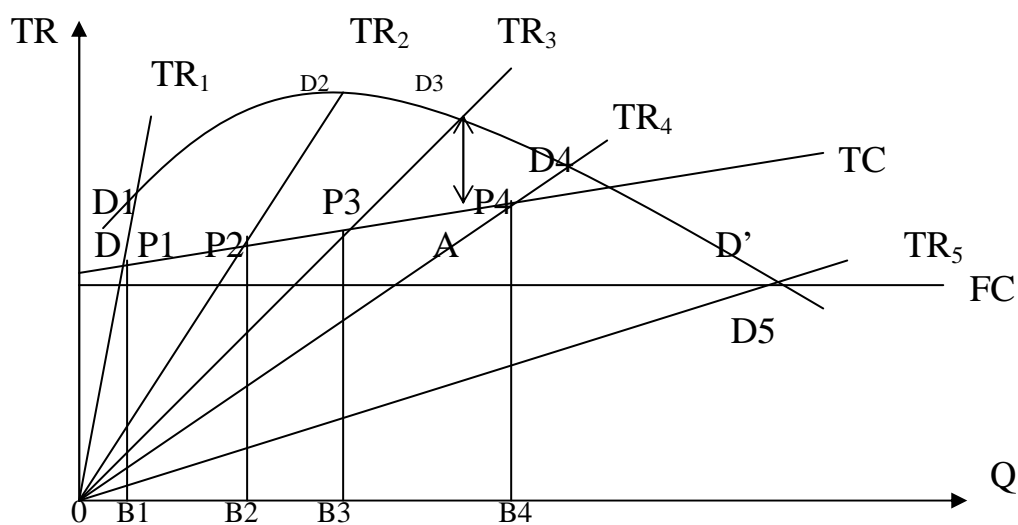


Рисунок 7.7 Определение цены на основе анализа пика убытков и прибылей

В этом случае точки пересечения прямой  $TC$ , показывающей совокупные издержки, и прямых  $TR_1—TR_4$ , показывающих совокупную прибыль, определяют ту величину цены, при которой прибыль равна нулю. Поэтому они определяют величину объема продаж ( $B1P1—B4P4$ ) до точки пика убытков и прибылей при осуществлении продаж по каждой из этих цен. Понятно, что если цену устанавливать относительно высоко, то можно быстро достигнуть пиковой точки прибылей и убытков, однако общий объем продаж товара в физическом выражении не будет расти. В случае прямой  $TR_5$  физический объем продаж будет увеличиваться, так как цены низкие, однако эта прямая не будет в состоянии пересечь прямую совокупных издержек из-за низкого уровня ее доходности и поэтому не сможет достигнуть пиковой точки убытков и прибылей. Следовательно, при определении цен на слишком высоком или слишком низком уровне бывает трудно повысить результаты предпринимательской деятельности в такой степени, как бы нам этого хотелось.

Поэтому мы находим те величины, для которых возможны продажи по различным ценам, и вычерчиваем график с условным предположением того,

что получим точки  $D1—D5$ . Так как эти точки показывают степень принятия предполагаемыми покупателями каждой из предполагаемых цен, их можно принять за кривую спроса в отношении соответствующих товаров и услуг. Если эта линия спроса будет расположена выше линии совокупных издержек  $ТС$ , то это означает, что будет получена прибыль, соответствующая этой превышающей части. И если мы найдем линию  $TR$ , которая дальше всего отстоит от линии  $ТС$ , и определим цену продажи для точки пересечения ее с линией спроса, то окажется возможным получить цену, которая бы давала наибольшую прибыль и наивысший уровень продаж.

Однако применение этого способа имеет смысл только при условии, если спрос на соответствующие товары и услуги меняется в зависимости от изменения цен и если можно стабильно строить прямую совокупных издержек, сумев четко разграничить их постоянные и переменную составляющие.

*Метод анализа коэффициента эластичности спроса* [3]. Согласно данному методу, цена товара определяется исходя из спроса на товар. А именно, уровень цены на товар ставится в зависимость от изменения спроса. Высокая цена устанавливается тогда, когда спрос относительно велик, в то время как снижение цены сопровождается уменьшением спроса. При этом используется коэффициент эластичности спроса, который измеряет степень чувствительности потребителей к изменению цены продукции.

Данная методика исходит из предположения, что спрос описывается степенной функцией. Вообще вид функции может быть другим, но при этом необходимо исследовать дополнительно возможные значения коэффициентов эластичности.

Расчетная цена  $i$ -го товара  $P_i$  по данной методике, обеспечивающая ожидаемый спрос, определяется по формуле:

$$P_i = PM_i \times \frac{DF_i}{D_i}^{b_i}, \quad (7.35)$$

где  $PM_i$  – действующая рыночная цена  $i$ -го товара;

$DF_i$  – имеющийся спрос на  $i$ -ый товар при цене  $PM_i$ ;

$D_i$  – ожидаемая величина спроса на  $i$ -ый товар;

$b_i$  – коэффициент эластичности  $i$ -го товара.

В табл. 7.6 указываются пределы изменения коэффициента эластичности и его характеристика для данной методики.

Таблица 7.6 Пределы изменения коэффициентов эластичности и их характеристики

Величина коэффициента эластичности	Степень эластичности спроса	Характеристика
0,1-0,49	Очень эластичный	Процентное изменение спроса намного превышает процентное изменение цены
0,50-0,99	Средней эластичности	Процентное изменение спроса превышает процентное изменение цены
1,0	Единичной эластичности	Процентное изменение спроса равно процентному изменению цены
1,01-2,50	Неэластичный спрос	Процентное изменение спроса меньше, чем процентное изменение цены

**Методы** определения цены с ориентацией на конкурентов состоят в определении цены с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данного предприятия на рынке. Методы установления цены с ориентацией на конкурентов можно подразделить на:

- 1) метод следования за рыночными ценами;
- 2) метод следования за ценами фирмы-лидера на рынке;
- 3) состязательный метод.

*Метод следования за рыночными ценами* [7] предусматривает, что каждый продавец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложившихся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом существенно не нарушая его. Если данное предприятие усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то оно вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обычными. По этой причине такой традиционный метод определения цен как метод следования обычному уровню цен применяется, как правило, если товары труднодифференцируемы на рынке, например: сахар, техосмотр легковых автомобилей.

Устанавливаемая таким способом цена должна определяться в специальной ценовой зоне каждым предприятием самостоятельно.

*Метод следования за ценами фирмы-лидера на рынке* [4] означает, что предприятие определяет свои цены исходя из уровня цен предприятия-лидера, обладающего самой большой рыночной долей, то есть занимающей в данной отрасли лидирующее положение по масштабам производства и продаж, престижности, уровню технологии, сбытовой силе и т.д.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней цен в зависимости от положения данной фирмы на рынке, ее способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам и услугам фирмы-лидера. В большинстве случаев наблюдается такая ситуация, когда цены каждого предприятия оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают не выше соответствующих цен фирмы-лидера.

*Состязательный метод определения цен (тендерный метод)* [7] применяется главным образом на различных торгах (оптовые рынки, биржи ценных бумаг и т.д.).

Методика ценообразования на торгах предполагает ситуацию, когда большое количество покупателей стремятся купить товар у ограниченно малого числа продавцов, или наоборот, когда большое число продавцов стремятся продать товар одному или ограниченному, малому числу покупателей, а цена на товар определяется за один раз и в присутствии обеих сторон. В этом случае цену, которую считают для себя приемлемой покупатель или продавец, записывают на листе бумаги, запечатывают в конверт, затем все конверты собирают и в присутствии участвующих в такого рода торгах вскрывают. Если торги организовывали продавцы и состязание ведется между покупателями, то выигрывает тот покупатель, который написал самую высокую цену; если торги проводят покупатели и состязание ведется между продавцами, то выигрывает тот продавец, который назначил наименьшую цену.

*Аукционный метод* определения цены также активно используется на товарных рынках, рынках ценных бумаг и т.д., в свою очередь подразделяясь на две разновидности:

*повышающий метод* ведения аукциона, когда вначале называется самая низкая цена, а затем идет ее повышение, и в итоге товар достается тому, кто назвал самую высокую цену;

*понижающий, или голландский, метод* ведения аукциона, когда вначале называется самая высокая цена и если покупатель по такой цене не находится, то идет снижение цены. В этом случае право на заключение сделки купли – продажи на данный товар получает тот покупатель, который первым принимает цену продавца и тем самым соглашается на самую высокую цену по сравнению с остальными участниками аукциона. Такой метод дает возможность проводить аукцион более быстро. Однако, учитывая ситуацию и атмосферу состязательной торговли, бывает трудно рассчитывать на то, что удастся сторговать себе наиболее приемлемую цену.

**Параметрические методы ценообразования.** Предприятия часто испытывают необходимость в проектировании и освоении производства такой продукции, которая не заменяет ранее освоенную, а дополняет или расширяет уже существующий параметрический ряд продукции.

Существует ряд методов установления цен на новую продукцию в зависимости от уровня ее потребительских свойств с учетом нормативов затрат на единицу параметра. Такие *методы* носят название *нормативно-параметрических*.

К данной группе методов ценообразования можно отнести:

- 1) метод удельных показателей;
- 2) метод регрессионного анализа;
- 3) агрегатный метод;
- 4) балловый метод.

*Метод удельных показателей* [8] используется для определения и анализа цен небольших групп продукции, характеризующихся наличием одного основного параметра, величина которого в значительной степени определяет общий уровень цены продукции. При данном методе первоначально рассчитывается удельная цена  $P^1$  по формуле:

$$P^1 = P_b / N_b, \quad (7.36)$$

где  $P_b$  – цена базисного изделия;

$N_b$  - величина параметра базисного изделия.

Затем рассчитывается цена нового изделия  $P$  по формуле:

$$P = P^1 \times N, \quad (7.37)$$

где  $N$  – значение основного параметра нового изделия в соответствующих единицах измерения.

Этот метод крайне несовершенен, поскольку игнорирует все другие потребительские свойства продукции, не учитывает альтернативные способы ее использования, а также полностью игнорирует спрос и предложение.

*Агрегатный метод* [11] заключается в суммировании цен отдельных конструктивных частей изделий, входящих в параметрический ряд, с добавлением стоимости оригинальных узлов, затрат на сборку и нормативной прибыли.

Предположим, что выпускаемое изделие стоило 18000 руб. Затем к нему добавили еще один узел, стоимость изготовления которого и монтажа на выпускаемом изделии – 2000 руб. Тогда при рентабельности 15% к себестоимости цена нового изделия должна быть равна:  $18000 + 2000 \times 1,15 = 20300$  руб.

*Метод регрессионного анализа* [9] применяется для определения зависимости изменения цены от изменения технико-экономических параметров продукции, относящейся к данному ряду, построения и выравнивания ценностных соотношений и определяется по формуле:

$$P = f(X_1, X_2, \dots, X_n), \quad (7.38)$$

где  $X_{1,2 \dots n}$  – параметры изделия.

Этот метод позволяет моделировать изменение цен в зависимости от их параметров, строго определять аналитическую форму связи и использовать рассчитанные уравнения регрессии для определения цен изделий, входящих в параметрический ряд. Метод регрессионного анализа является более точным, более совершенным среди других параметрических методов. Увязка цен с качеством достигается с помощью экономико-параметрических приемов и вычислительной техники.

Построение регрессионной модели зависимости изменения цены от технических параметров включает следующие этапы:

1) отбор параметров, в наибольшей степени влияющих на цены изделий параметрического ряда;

2) выбор формы изменения цен в зависимости от параметров;

3) построение системы уравнений в соответствии с принятой функцией и расчет формул регрессионной зависимости цен от параметров для параметрического ряда.

При этом могут быть использованы различные уравнения регрессии [11]:

- линейное

$$y = a_0 + \sum a_i x_i; \quad (7.39)$$

- степенное

$$y = a_0 N x_i^{ni}; \quad (7.40)$$

- параболическое

$$y = a_0 + \sum a_i x_i + \dots + \sum b_i x_i^2. \quad (7.41)$$

*Балловый метод* [9] означает, что на основе экспертных оценок значимости параметров изделий (продукции) для потребителей каждому параметру присваивается определенное количество баллов, суммирование которых дает своего рода оценку технико-экономического уровня изделия. Он незаменим в тех случаях, когда цена зависит от многих параметров качества, в том числе от таких, которые не поддаются количественному соизмерению. К последним относятся удобство изделия, эстетичность, дизайн, экологичность, противопожарность, органолептические свойства (запах, вкус, цвет), модность.

Практическое использование баллового метода при определении конкретных цен включает четыре этапа.

На первом этапе тщательно отбираются основные технико-экономические параметры.

Второй этап - начисление баллов по каждому выбранному параметру. Это делается экспертным путем по определенной процедуре. В качестве экспертов должны выступать не только представители производителя, но и эксперты основных потребителей.

Третий этап - определение интегральной оценки технико-экономического уровня изделия. В случаях, когда все параметры продукции, подвергающиеся

балловой оценке, считаются равнозначными по удельному весу, комплексный уровень качества каждого изделия параметрического ряда определяется путем простого сложения баллов. Если отобранные для оценки параметры не равнозначны для потребителя, устанавливаются коэффициенты весомости (значимости) отдельных параметров. Оценки, выставляемые по каждому показателю качества, корректируются на соответствующий коэффициент весомости. Полученные баллы суммируются по каждому изделию.

На заключительном, четвертом этапе, рассчитываются сами цены. Сначала определяется средняя оценка (цена) одного балла [11]:

$$P^1 = \frac{P_b}{\sum (M_{bi} \times V_i)}, \quad (7.42)$$

где  $P^1$  – цена одного балла;

$P_b$  – цена базового изделия – эталона;

$M_{bi}$  – балловая оценка  $i$ -го параметра базового изделия;

$V_i$  – весомость параметра.

Далее определяется цена нового изделия:

$$P = \sum (M_{ni} \times V_i) \times P^1. \quad (7.43)$$

где  $M_{ni}$  – балловая оценка  $i$ -го параметра нового изделия.

**Седьмой этап. Установление окончательной цены.**

1. Разработка тактики цен:

- единая линия цен - одновременно в одном зале продаются различные товары по одной определенной цене;

- тактика падающего, убыточного лидера - предприятие рекламирует и продает свою основную продукцию по заниженной цене (либо по ценам ниже себестоимости, либо по ценам выше себестоимости, но ниже обычных цен) и тем самым привлекает потребителей ко всей ассортиментной группе продукции, продающейся одновременно с удешевленными основными товарами, но по обычным ценам (с обычными наценками);

- организация межсезонных распродаж и др.

2. Исчисление всевозможных вариантов скидок-надбавок или снижения и повышения первоначальной продажной цены товара в зависимости от определенных положительных или отрицательных условий покупки для продавца.

Скидки используют, чтобы реагировать на более низкие цены конкурентов, сократить слишком большие запасы, освободиться от поврежденной, дефектной продукции, ликвидировать остатки товаров, привлечь большее число потребителей, стимулировать потребление товара и т.д. При этом важно определить роль каждого участника процесса товародвижения в установлении уровня скидок-надбавок и их согласовании.

В мировой практике насчитывается около 20 видов скидок с цены.

*Общая* или *простая скидка* представляет собой скидку с преysкурантной или справочной цены.

При расчете за покупку за наличные покупатель получает скидку «сконто». Например, формулировка «2/10, нетто 30» означает, что платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель заплатит на 2% меньше, если оплатит стоимость товара в течение 10 дней.

*Бонусная скидка* или *скидка за оборот*, предоставляется постоянным покупателям в зависимости от достигнутого оборота продаж в течение обычно года.

*Прогрессивная скидка* предоставляется покупателю за количество, объем покупки или за серийность.

*Сезонная скидка* предоставляется покупателю за приобретение товара вне активного сезона его продажи.

*Товарообменный зачет* или *скидки за возврат* старого, ранее купленного у данного предприятия товара, в счет приобретения у него же нового также получила довольно широкое распространение в торговой практике.

*Экспортная скидка* предоставляется при продаже товара на экспорт или последующем вывозе его из страны.

*Функциональные скидки* или *скидки в сфере торговли*, продуценты предоставляют службам товародвижения за выполнение определенных функций по продаже товара, его складированию и хранению, ведению учета.

*Специальные скидки* предоставляются тем покупателям, в которых продавец в наибольшей степени заинтересован, а также постоянным покупателям (привилегированные скидки).

*Скрытые скидки* предоставляются покупателю в виде оказания бесплатных услуг, предоставления большого количества бесплатных образцов и т.д. Предоставляются также скрытые, конфиденциальные скидки, не подлежащие фиксации в контрактах и реализуемые на основании устной договоренности.

Также используются *сложные скидки*, сочетающие одновременно различные скидки.

Менее распространены *наценки*, которые могут быть установлены за повышенное качество, за более удобную и срочную поставку, за доставку товара непосредственно к месту использования и др., т.е. за выполнение дополнительных требований покупателя по отношению к продаваемому товару.

3. Определение контрактной цены, по которой можно назвать (оставляя резерва для уторговывания) и по которой можно продать товар.

Контрактная цена в зависимости от товара и рыночных условий может фиксироваться как:

- твердая (фиксированная), устанавливаемая окончательно в момент подписания контракта;
- цена с последующей фиксацией, устанавливаемая по согласованию сторон в определенный контрактный момент после его подписания;
- подвижная цена, хотя и зафиксированная в контракте, но в случае изменения оговоренных в контракте условий может быть пересмотрена;



- скользящая цена, исчисляемая в момент исполнения контракта путем пересмотра договорной, базисной цены с учетом изменений в издержках производства, происшедших в период исполнения контракта.

4. Определение экспортной цены товара. Связано с множеством переменных составляющих, различных для отдельных рынков, его сегментов и потребителей. На уровень цен влияют не только такие факторы, как объем продаж, прибыльность сбыта на внешнем рынке, время и сроки продажи товара, но и условия экономического, политического, правового и культурного развития страны-импортера.

Обычно затраты на производство и сбыт экспортной продукции по сравнению с продажей товара на внутреннем рынке оказываются более высокими, однако продуценты, как правило, осуществляют экспорт продукции по сравнительно низким ценам за счет различных мер государственного регулирования.

5. Определение базисных условий цены, которые учитывают не только стоимость самого товара, но и обязанности продавца по оплате расходов по его транспортировке и страхованию, так называемое франкирование цены. "Инкотерм-90", рекомендованный Международной торговой палатой, предусматривает различные базисные условия определения цены в контрактах.

Наиболее активно используются базисные условия FOB (продавец включает в цену, условно говоря, только стоимость самого товара) и CIF (продавец несет расходы и, следовательно, включает в цену не только стоимость самого товара, но и расходы на фрахтование транспортного средства и страхование).

6. Определение валюты цены и валюты платежа и страхование от валютных рисков.

Контрактный уровень цены в значительной степени привязан к условиям платежа и способам расчетов. Платеж наличными может предусмотреть более низкую контрактную цену, чем платеж в кредит, в то время как платеж авансом может дать еще более низкую цену. Расчет инкассо более предпочтителен для продавца и может поощряться для покупателя более низкой ценой и т.д. Условия цены связываются в контракте со всеми его другими условиями и особенно базисными условиями, условиями качества, сроками поставки и т.д.

7. Контроль ценовых уровней и стратегий. Контроль цен предполагает выяснение необходимости их изменения и корректировку стратегий ценообразования в ответ на поведение покупателей, конкурентов и торговли. При этом выясняются два основных вопроса: во-первых, насколько достигаются цели относительно прибыли и продаж; во-вторых, насколько ценовые уровни и стратегии соответствуют другим элементам комплекса маркетинга, то есть стратегиям по товару, продвижению и распределению.

Принимая решение о выборе того или иного уровня цены, руководству предприятия целесообразно опираться на несколько цен, рассчитанных для одного и того же товара, поскольку это позволит оценить возможности получения прибыли с различных сторон: исходя из спроса на товар, качества про-

дукции, воспринимаемой ценности товара потребителем, уровня затрат на производство и выбрать оптимальный уровень цены в сложившейся рыночной ситуации.

*Задание.*

1. Определите цели маркетинговой и ценовой политики предприятия.
  2. Изучите и проанализируйте информацию для решения задач ценовой стратегии предприятия.
  3. Оцените факторы, формирующие уровень цен.
  4. Выберите виды ценовой стратегии, наилучшим образом соответствующие цели и задачам исследуемого Вами предприятия.
  5. Какую ценовую стратегию Вы считаете предпочтительной для российских предприятий АПК: стратегию «снятия сливок» или стратегию «прорыва»? Поясните на конкретном примере свой ответ.
  6. Проанализируйте и выберите виды цен по стадиям жизненного цикла товара.
  7. Выберите методы ценообразования и рассчитайте базисный уровень цены поэтапно на определенный вид продукции, выпускаемый исследуемым предприятием.
  8. Определите окончательную цену на продукцию, предлагаемую потребителям, и торговые скидки.
- Контроль за ходом и результатами занятий.* Результаты работы оформляются и сдаются на проверку преподавателю. После проверки обсуждают проведенные разработки.

*Литература*

1. Клинов В. Г., Мануковский А. Б., Хартуков Е. М., Цыгичко Л. И. Вопросы теории экономической конъюнктуры. – М.: МГИМО, 1989. – 77-85 с.
2. Крючкова О.Н., Попова Е.В. Классификация методов ценообразования // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - №4.
3. Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – С.163-166.
4. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. – М.: БЕК, 2000. – 95-102 с.
5. Михайлова Е.А. Ценовые стратегии: современные мировые тенденции //Маркетинг в России и за рубежом . –1999. - №5.
6. Ноздрева Р.Б. Основные методы ценообразования японских фирм //Маркетинг. –1995.-№1.- С.64-73.
7. Ноздрева Р.Б. Основные методы ценообразования японских фирм //Маркетинг. –1995.-№2.- С.40-57.

8. Родионова А.Н., Руднева Ю.Р., Пашин С.Т. Методы расчета цены на новый товар // Маркетинг в России и за рубежом .- 2001 - №2. – С.34-45.

9. Слепов В.А., Попов Б.В. Вопросы комплексного подхода к ценообразованию в новых экономических условиях. – М.: Система, 1994. С. 52-57.

10. Цацулин А.Н. Цены и ценообразование в системе маркетинга. Учебное пособие. – Изд. 2-е. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998.- 448 с.

11. Цены и ценообразование / Под ред. В.Е. Есипова. – СПб.: Питер, 2000. С. 42-51.

12. Шуляк П.Н. Ценообразование: Учебно-практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 192 с.

## ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

Цель занятия. Изучить цели и виды рекламы, ее преимущества и недостатки по сравнению с другими элементами комплекса коммуникаций. Освоить требования, предъявляемые к рекламным обращениям, порядок планирования рекламной кампании, критерии выбора средств распространения рекламы и методы определения бюджета рекламы. Оценить эффективность рекламной кампании.

Освоить методику расчета рейтингов в деятельности конкурирующих субъектов хозяйствования по связям с общественностью, методы и инструменты стимулирования сбыта.

Условия занятия и исходные материалы. При подготовке к занятиям необходимо изучить материалы лекций, а также литературу, рекомендуемую по данной теме.

Студенты знакомятся с рекламными объявлениями, проспектами или фильмами, выполняют задания, предлагаемые по данной теме, формулируют критерии оценки, определяют весомость каждого критерия и оценивают эффективность рекламной кампании предприятия и других мер продвижения товара на рынке.

Порядок и методика выполнения задания. Маркетинг предполагает не только решение относительно пассивной задачи детального и тщательного изучения требований конечных потребителей к товару и адаптации к ним выпускаемой продукции, но и активной задачи по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС) в целях увеличения продаж, повышения их эффективности и общей прибыльности предпринимательской деятельности. Именно этой цели в первую очередь призвана отвечать так называемая коммуникационная политика, или политика продвижения товара на рынок, в составе комплекса маркетинговых мер воздействия на рынок. Основными элементами, составляющими систему мер продвижения товара на рынок или формирования спроса и стимулирования сбыта (promotion mix), являются реклама, public relations, средства стимулирования сбыта, персональные продажи.

**Планирование рекламной кампании.** Рекламная кампания – комплекс рекламных мероприятий, разработанный в соответствии с программой маркетинга и направленный на потребителей товара с целью вызвать их реакцию, способствующую решению производителем своих стратегических и тактических задач.

Рекламная кампания – это результат совместных согласованных действий рекламодателя как заказчика рекламной кампании, рекламного агентства как создателя, организатора и координатора кампании и средства распространения рекламы как канала, доводящего рекламное обращение до потребителя.

Независимо от сроков проведения каждая рекламная кампания включает в себя три основных этапа: подготовительный, кульминационный и заключительный. Основным является подготовительный, так как от него зависят остальные два этапа, а также успех рекламной кампании в целом. Подготовительный этап включает в себя планирование рекламной кампании, которое предполагает определение объекта, субъекта рекламы, рекламного мотива, выбор вида рекламных средств, составление рекламного сообщения (объявления), графика рекламных выступлений, рекламного бюджета и оценку эффективности рекламы.

Планирование рекламной кампании целесообразно осуществлять поэтапно:

- установление целей рекламы;
- установление ответственности;
- определение планируемого бюджета рекламы;
- разработка тем рекламы;
- выбор средств распространения рекламы;
- создание рекламного обращения (текста рекламы);
- выбор времени частоты рекламы;
- анализ эффективности рекламной кампании.

На первом этапе определяют цели рекламной кампании и вид рекламы. Цели могут быть информативные (оповестить определенное число потенциальных клиентов о выходе нового товара на рынок, об открытии нового магазина и т.д.), напоминающие (поддерживать информированность покупателей) или увещательные (направленные на активизацию и увеличение продаж в данный период).

Цели должны быть четкими, ясными для исполнителя, реально достижимыми, количественно выраженными (в тоннах, рублях, процентах, штуках и т.д.).

Затем разграничивают ответственность за проведение различных этапов рекламной кампании между руководителями и специалистами предприятия, а в случае необходимости и привлекаемыми рекламными агентствами, службами, клипмейкерами, режиссерами и т.д.

Бюджет рекламы определяется методами от наличных средств (от возможностей предприятия); в виде процента от объема продаж; исходя из средней суммы ассигнований на рекламу в отрасли или у основных конкурентов; исходя из целей и задач, стоящих перед предприятием; при помощи модели Видейла и Волфа; модели последовательной взаимосвязи и других.

**Определение оптимального бюджета [4].** Пусть рынок монополистический, спрос на продукцию нерасширяем. Тогда спрос  $Q$  как функция расходов  $C$  на рекламу товара может быть описан выражением:

$$Q = a C^\varepsilon, \quad (8.1)$$

Где  $\varepsilon$  – эластичность спроса по рекламе;  $a$  – константа, а прибыль фирмы как

$$\Pi = (\Pi - \text{Спер}) * Q - C - \text{Спост.}, \quad (8.2)$$

где  $\Pi$ ,  $C$ ,  $\text{Спост.}$  – соответственно цена, переменные и постоянные издержки.  
Условие оптимума

$$\frac{d\Pi}{dC} = (\Pi - \text{Спер}) \frac{dQ}{dC} - 1 = 0. \quad (8.3)$$

Умножая обе стороны этого уравнения на  $C/\Pi Q$ , получаем искомое выражение для условия оптимизации:

$$\frac{\Pi - \text{Спер}}{\Pi} * \frac{dQ}{dC} * \frac{C}{Q} - \frac{C}{\Pi Q} = 0. \quad (8.4)$$

После преобразования получаем следующие решающие правила:  
- процент расходов на рекламу от выручки

$$\frac{C}{\Pi Q} = \varepsilon \frac{\Pi - \text{Спер}}{\Pi}; \quad (8.5)$$

оптимальный бюджет

$$C^* = [\varepsilon(\Pi - C)a]^{1/(1-\varepsilon)} \quad (8.6)$$

где  $a = Q / C^\varepsilon$ ,  $0 < \varepsilon < 1$

Описанные правила можно использовать, чтобы проверить, является ли текущий уровень бюджета избыточным или недостаточным.

*Пример.* Пусть цена продаж данного товара  $C = \$6$ , предельная прибыль  $\Pi = 3,30$  или 55% от цены. Эластичность продаж по рекламе  $E = 0,190$ . Рекламные расходы в расчете на 1000 жителей  $C = \$3440$ , объем продаж  $Q = 4060$  единицам.

Таким образом, доля рекламных расходов в выручке составляет:

$$d = C / (C \times Q) = 3440 / (6 \times 4060) = 14,4\%.$$

Оптимальное значение соответствует:

$$d^* = \varepsilon (C - \Pi) / C = 0,190 \times 0,55 = 10,4\%.$$

Если учитывать только краткосрочные эффекты рекламы, рекламный бюджет является завышенным. Его оптимальный уровень:

$$C^* = \left[ \frac{4060 \times 1/0,190}{3440} \right] = \$2372.$$

Текущий бюджет превосходит оптимальный на 45%. При оптимизации рекламного бюджета объем продаж снизится до 3783 единиц (-6,8%), а прибыль составит \$10 112 на 1000 жителей вместо нынешних \$9958, что обеспечивает рост на 1,6%. Следовательно, у фирмы есть выбор между ростом прибыли и потерей части рынка.

Если считать, что мера эластичности не является абсолютно точной и если принять погрешность оценки, например, в пределах  $\pm 20\%$  от значения  $E$ , то оптимальный бюджет будет заключен в интервале от \$1854 до 2949 на тысячу жителей. Следовательно, даже верхняя оценка лежит существенно ниже реального бюджета.

Данный пример учитывает наличие только краткосрочных эффектов рекламы. Можно ожидать наличия эффектов запаздывания или остаточных эффектов.

Модель Видейла и Волфа. Эта модель устанавливает связь между объемом продаж или выручкой и расходами на рекламу. Она описывается соотношением:

$$\frac{dn}{dt} = \beta \times C \times (N - n) / N - (1 - \lambda) n, \quad (8.7)$$

где  $dn/dt$  — рост продаж;  $\beta$  — предельная прибыль от рекламы при  $n = 0$ ;  $C$  — расходы на рекламу;  $n$  — объем продаж марки товара или фирмы;  $N$  — уровень насыщения продаж;  $\lambda$  — уровень удерживания продаж.

Согласно этой модели, рост продаж в течение определенного периода  $dn/dt$  равен произведению:

- предельной прибыли на единицу затрат на рекламу при нулевых продажах ( $\beta$ ) и общей суммы расходов на рекламу в рассматриваемый период (эффект реакции);
- скорректированной в зависимости от доли потенциального рынка, которую дополнительно может завоевать данный товар (эффект насыщения);
- уменьшенной на долю продаж в данный период времени, которая будет потеряна под влиянием эффекта обеспечения, старения или забывания при прекращении всякой рекламы (динамический эффект).

Задачу можно сформулировать в терминах бюджета. Для этого приведенное выше соотношение нужно решить относительно рекламного бюджета  $C$ .

*Пример.* Пусть объем продаж  $n = \$40\ 000$ , уровень насыщения продаж  $N = \$100\ 000$ ; предельная прибыль  $\beta = \$4$ , причем в случае прекращения рекламы продажи в рассматриваемом периоде падают на 10%.

Установив рекламный бюджет в размере  $C = \$10\,000$ , можно рассчитать рост продаж:

dn

$$\frac{dn}{dt} = 4 \times 10000 \times (100000 - 40000) / 100000 - 0,10 \times 40000 = \$ 20000.$$

dt

Следовательно, при заданном рекламном бюджете продажи возрастут на \$20000.

**Модель оптимизации распределения бюджета.** Предположим, что фирма желает осуществлять рекламу своей продукции двумя способами: по радио и по телевидению. Стоимость рекламы на радио обходится фирме в 10 ден. ед. за одну минуту, а стоимость телерекламы — в 100 ден. ед. за минуту. Фирма имеет возможность тратить на рекламу 2100 ден. ед. в квартал.

Кроме того, фирма готова рекламировать свою продукцию по радио по крайней мере в 4 раза чаще, чем по телевидению. При этом маркетинговые исследования показали, что телереклама в 20 раз эффективнее радиорекламы. Требуется оптимально распределить денежные средства, ежеквартально выделяемые на рекламу.

Введем следующие переменные. Пусть  $x_1$  обозначает время, потраченное на радиорекламу, а  $x_2$  — время, потраченное на телерекламу. Тогда эффективность данных видов рекламы может быть выражена в виде целевой функции  $s(x) = x_1 + 20 x_2$ , которая стремится к максимальному значению. Ограничение по бюджету выразится в виде неравенства:

$$10 x_1 + 100 x_2 \leq 2100.$$

Так как время радиоэфира должно быть по крайней мере в 4 раза больше телевизионного времени, то имеем еще ограничение:

$$x_1 \geq 4x_2.$$

В конечном счете получаем следующую задачу линейного программирования:

$$\begin{cases} s(x) = x_1 + 20 x_2 \rightarrow \max; \\ 10 x_1 + 100 x_2 \leq 2100; \\ x_1 - 4 x_2 \geq 0; \\ x_1 x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Решение задачи дает следующий оптимальный план:  $x_1^* = 60$ ;  $x_2^* = 15$ .

Это означает, что реклама по радио должна идти в течение квартала 60 мин. с оплатой 600 ден. ед., а по телевидению реклама должна идти 15 мин. с оплатой 1500 ден. ед. за квартал, что обеспечит максимальный сбыт от рассмотренных двух видов рекламы.

Затем определяют основные рекламные темы (то есть определение направления своих рекламных обращений на определенные свойства и преимущества товара, на отличие от товаров конкурентов, эксклюзивность товара и т.д.).

Выбор средств распространения рекламы является одним из важнейших этапов планирования рекламной кампании. Выделяют следующие группы средств распространения рекламы: акустические средства (устная реклама, реклама по телефону, радиореклама, реклама на магнитофонной ленте, CD – дисках и т.д.); графические средства (листовки, проспекты, календари, каталоги, справочники, буклеты), реклама в газетах, журналах и книгах, наружная реклама (стенды, вывески, плакаты), реклама на транспорте); визуальные средства (телевизионная, видеореклама, диапозитивы, интернет-реклама и т.п.); средства декоративной рекламы (витрины, прилавки, стеллажи); рекламные мероприятия (демонстрации, показы, шествия, представления).

При выборе средств распространения рекламы следует учитывать нижеследующие критерии:

- общая стоимость и стоимость рекламы в расчете на 1000 человек целевой аудитории;
- наличие бесполезной аудитории;

- охват (численность потенциальной и реальной аудитории);
  - частота (как часто может быть использовано то или иное средство распространения рекламы);
  - стабильность послания (как часто рекламное обращение попадает на глаза и насколько долго оно помнится);
  - степень воздействия;
  - заполненность – число рекламных объявлений, содержащихся в одном номере, одной программе и т.д.;
  - срок представления – период, который требуется для размещения рекламы.
- Каждый вид средств распространения рекламы имеет свои преимущества и недостатки (табл.8.1).

Таблица 8.1 Преимущества и недостатки основных средств распространения рекламы

Критерии выбора	Средства распространения и их недостатки (-) и преимущества (+)				
	газеты	журналы	телевидение	радио	наружная реклама
Стоимость	средняя 0	средняя 0	высокая -	низкая +	низкая +
Наличие полезной аудитории	большая -	небольшая +	большая -	избирательность +	небольшая -
Охват	достаточный (особенно местного рынка) +	небольшой -	очень большой +	достаточный +	небольшой -
Частота	периодически +	очень редко -	наибольшая +	высокая +	стабильная +
Стабильность послания	кратковременность -	длительная +	низкая устойчивость -	низкая устойчивость -	высокая +
Степень воздействия	низкая -	хорошая +	очень высокая +	низкая -	слабая -
Заполненность	средняя 0 (в рекламных газетах высокая)	средняя 0	высокая -	средняя 0	низкая +
Срок представления	небольшой +	длительный -	длительный -	средний 0	средний 0



выбор средств не ограничивается только выбором, допустим, телерекламы или рекламы в газетах. Важно выбрать конкретные телевизионные каналы и такие передачи, конкретные газеты, рубрики в них и страницы на которых целесообразнее всего разместить рекламу.

Одним из основных критериев выбора рекламы является показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек аудитории. Она может рассчитываться различными способами:

$$C_p = ZP / A_{\text{общ.}}, \quad (8.8)$$

где  $ZP$  – расходы на рекламу;

$A_{\text{общ.}}$  – общая аудитория (зрительская, слушательская, тиражи издания и т.д.), тыс. человек или тыс. экземпляров.

$$Zp = Z_{rp} + Z_c + Z_{раз},$$

где  $Z_{rp}$  – затраты на приобретение рекламного пространства;

$Z_c$  – затраты на создание рекламного обращения;

$Z_{раз}$  – затраты на размещение и представление рекламы.

$$Z_{rp} = C_{rp} + V_{роб},$$

где  $C_{rp}$  – цена единицы рекламного пространства, руб. (за 1 рекламный модуль, за 1 слово, за 10 секунд эфирного времени и т.п.);

$V_{роб}$  – размеры рекламного объявления в соответствующих единицах измерения.

$$Z_c = M + Z_{п} + D_{р},$$

где  $M$  – расходы на рекламные материалы, используемые для создания рекламного объявления;

$Z_{п}$  – оплата труда работников, которые произвели данное объявление (клипмейкеров, режиссеров, художников, стилистов и т.д.).

$D_{р}$  – дополнительные расходы (на электроэнергию, доставку материалов, канцелярские расходы и т.д.)

Определение стоимости рекламы с учетом бесполезной аудитории.

Бесполезная аудитория – это часть аудитории, на которую обращена реклама, но она не является целевым рынком предприятия.

$$C_p = Zp / A_{\text{общ.}} - A_{\text{бес.}} = Zp / A_{\text{цел.}}, \quad (8.9)$$

где  $A_{\text{бес.}}$  – численность бесполезной аудитории;

$A_{\text{цел.}}$  – численность целевой аудитории.

Для печатных изданий играет роль и степень передачи информации – сколько раз в среднем каждый экземпляр газеты или журнала передается новому читателю. Тогда вышеизложенные формулы трансформируются в следующий вид:

$$C_p = Zp / A_{\text{общ.}} \times \text{Пинф.}, \quad C_p = Zp / A_{\text{цел.}} \times \text{Пинф.},$$

где Пинф. – степень передачи информации.

3. Индекс рекламной эффективности печатного издания (Ир.эф.):

$$\text{Ир.эф.} = P / A \times B \times T \times R \times C, \quad (8.10)$$

где  $A$  – коэффициент приемлемости аудитории (значение можно получить путем проведения маркетингового исследования). Фактически это означает удельный вес целевой аудитории от общего тиража газеты или журнала.

$B$  – коэффициент «долговечности» номера (колеблется от 1 до 30 в зависимости от периодичности издания). При подсчете данного коэффициента проще всего исходить из того, что каждый номер газеты гарантированно читается до выхода в свет следующего по порядку номера. Поэтому

$$B = 28 / \Pi,$$

где  $\Pi$  – периодичность издания в месяц. Например, ежемесячное издание имеет  $B = 28(28/1 = 28)$ , еженедельное  $B = 7(28/4 = 7)$ , ежедневное  $B = 1(28/28 = 1)$ .

$T$  – тираж издания;

R- средний рейтинг среди общей аудитории издания или аудитории потенциальных потребителей рекламируемой продукции;

P – стоимость одной публикации рекламного объявления формата А5, руб.

C – численность читающих один экземпляр газеты или журнала (определяется методом опроса или наблюдения).

Индекс показывает стоимость прочитывания рекламного объявления одним читателем. Чем ниже значение индекса, тем более привлекательно и эффективно данное издание для рекламодателя.

После определения средств распространения рекламы разрабатывается конкретное рекламное обращение. Оно должно отвечать определенным требованиям:

- быть оригинальным, привлекательным, запоминающимся и броским;
- оказывать воздействие согласно рекламным целям, способствовать их достижению;
- давать четкое представление о преимуществах товара;
- содержать достаточный объем информации (о товаре, товарной марке, модели, продавце, производителе);
- соответствовать требованиям законодательства;
- соответствовать средству распространения рекламы;
- целесообразно самую важную фразу располагать в заключении текста, так как последняя фраза, ярко выраженная, лучше всего запоминается;
- в течение рекламной кампании нельзя менять основную рекламную тему;
- рекламный текст не должен содержать фразы, которые могли бы заставить потребителей воздержаться от приобретения данного товара;
- в одном рекламном обращении нельзя сразу ориентироваться на все сегменты рынка, приводя доводы, специфически важные каждому сегменту, иначе может получиться, что один довод будет противоречить другому.

В стилевом отношении обращение может быть разным:

- зарисовка с натуры;
- визуальный или словесный юмор;
- свидетельство знаменитостей;
- использование символического персонажа;
- использование данных научного характера и т.д.

При составлении обращения для графических средств распространения рекламы необходимо придерживаться рационального его размещения (рис.8.1).

Заголовок	
Разъяснения и детали	Графический образ
Доказательства и убеждения	
Заключение или слоган	

Рисунок 8.1 Схема рационального размещения рекламного обращения

Для усиления обращения часто используют так называемый рекламный слоган – краткий (до 8 слов) девиз рекламной кампании, выражающий определенную цель и основную идею рекламной темы. Например, рекламный слоган группы компаний «Вимм-Билль-Данн» звучит так: «То, что ты хочешь». Он должен гарантировать покупателям желаемое ими качество продуктов компании. В рекламном обращении целесообразно использовать товарный знак.

После составления рекламного обращения определяют время начала и окончания рекламной кампании, распределение интенсивности рекламной кампании по периодам ее осуществления, общее количество рекламных объявлений.

На последнем этапе определяют эффективность рекламной кампании. Общие затраты на рекламную кампанию составят:

$$\text{Зобщ.рек.} = \sum_{i=1}^n \text{З } i \text{ рп.} \times \text{Ч}i + \text{З}_{\text{собщ.}} + \text{З раз.общ.}, \quad (8.11)$$

где  $i$  - используемое средство распространения рекламы;

$\text{Ч}i$  – количество рекламных объявлений в  $i$ -ом средстве распространения рекламы;

$n$  – количество используемых средств распространения рекламы;

$\text{З}_{\text{собщ.}}$  – общие затраты на создание всех рекламных обращений.

$$\text{З}_{\text{собщ.}} = \text{З}_{\text{с1}} + \text{З}_{\text{с2}} + \dots + \text{З}_{\text{с}n},$$

где  $\text{З}_{\text{с1}}$  – затраты на создание первого ( $i=1$ ) рекламного обращения и т.д. ;

$\text{З раз.общ.}$  – общие затраты на размещение и представление рекламы;

$$\text{З разобщ.} = \text{З}_{\text{раз1}} + \text{З}_{\text{раз2}} + \dots + \text{З}_{\text{раз } n}.$$

Анализ эффективности рекламы

Методы оценки:

1) по степени достижения поставленной цели:  $\text{Сц} = \text{Цф} / \text{Цп} \times 100\%$ ,

где  $\text{Цп}$  – запланированная цель рекламной кампании;

$\text{Цф}$  – фактически достигнутая цель.

2) по размеру: а) дополнительной выручки  $\Delta \text{В} = \text{В1} - \text{В0}$ ,

где  $\text{В0}$  и  $\text{В1}$  – размер выручки от продажи товаров и услуг до и после проведения рекламной кампании соответственно;

б) дополнительной прибыли  $\Delta \text{П} = \Delta \text{В} - \Delta \text{З}$ ,

где  $\Delta \text{З}$  – дополнительные затраты (включая затраты на рекламную кампанию и дополнительные производственно-сбытовые затраты).

в) прироста физического объема товарооборота (объемов продаж)  $\Delta \text{V} = \text{V1} - \text{V0}$ ,

где  $\text{V0}$  и  $\text{V1}$  – объем продаж до и после проведения рекламной кампании в физических величинах.

3) при помощи тестирования рекламной аудитории (слушателей, читателей, зрителей):

а) тест на запоминаемость рекламы –  $\text{DAR}$  (day after recall).  $\text{DAR}$  – это процент доказанного припоминания, доля респондентов, которой удалось усвоить какой-то визуальный элемент рекламы. Опрос проводится по телефону на следующий день после демонстрации рекламы.

б) опрос мнений респондентов о качестве, эффективности рекламы. Просят оценить в баллах (по 5-ти или 10-ти балльной шкале) информативность, оригинальность, привлекательность рекламы, силу воздействия на эмоции, убедительность аргументов и другие критерии.

4) экспериментальные методы, направленные прежде всего на изучение психологического воздействия рекламы и основывающиеся на физиологических показаниях различных приборов (энцефалограмме, расширении зрачков, фотографическом фиксировании движения глаз и т.д.).

Эффективность рекламы также определяется отношением объема реализации продукции  $\text{V}$  реал. и насыщенности рекламных мероприятий за рассматриваемый период ( $\text{Нр}$ ). Целесообразно этот показатель представить графически (рис. 8.2).

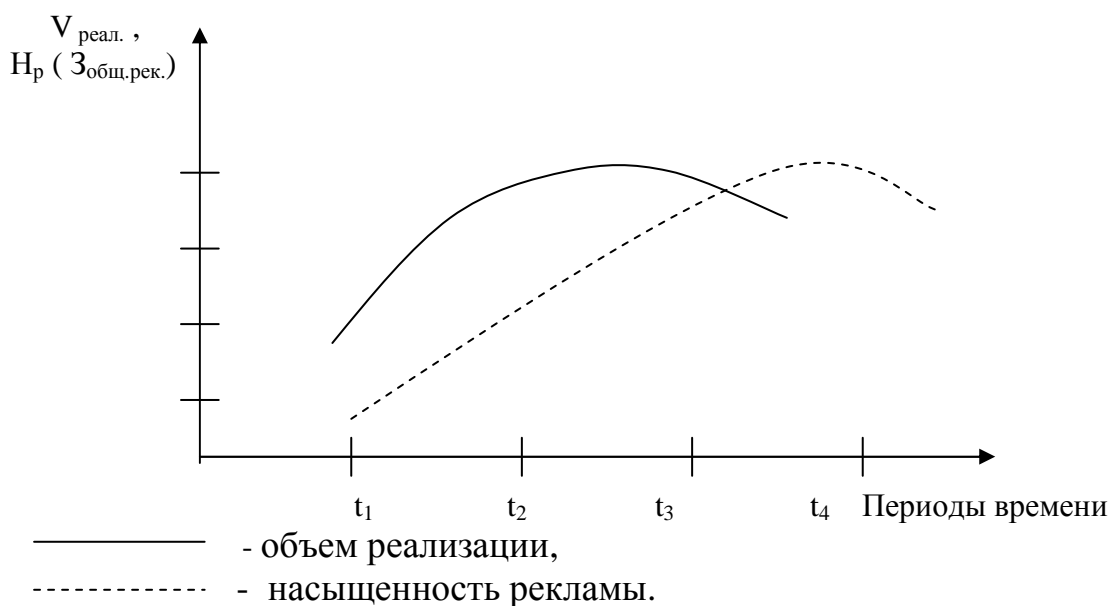


Рисунок 8.2 Изменение объема реализации продукции и насыщенность рекламы

Этот график целесообразно строить на основе табл. 8.3.

Таблица 8.3 Объемы сбыта и затраты на рекламу по периодам

Показатели	Периоды							
	До начала рекламной кампании	1	2	3	4	5	6	7
Объем продаж, ед., тыс. руб.								
Затраты на рекламу Зобщ.рек., тыс. руб.								
Дополнительный объем продаж, ед. или тыс. руб.	x							

При этом можно учитывать и влияние сезонности на изменения объемов продаж. В этом случае для определения эффективности затрат на рекламу в определенный период используют выровненный ряд выручки (объемов продаж), который равен:  $V_{\text{реал.}} = V_{\text{реал.}} / I_{\text{сезон}} \times 100\%$ , где  $I_{\text{сезон}}$  – индекс сезонности, %.

Например, проанализируем данные табл. 8.4.

Таблица 8.4 Эффективность затрат на рекламу

Показатели	Периоды (кварталы)			
	I	II	III	IV
1. $V_{\text{реал.}}$ (факт), тыс. руб.	300,0	530,0	680,0	600,0
2. Индекс сезонности, $I_{\text{сезон}}$ , %	80,0	115,0	110,0	95,0
3. $V'_{\text{реал.}}$ , тыс. руб. (выравненный) ( $1:2 \times 100\%$ )	375,0	460,9	618,2	631,5
4. Затраты на рекламу, тыс. руб.	0	25	50	75
5. Прирост по сравнению с предыдущими периодами:				
а) $V'_{\text{реал.}}$	x	85,9	157,3	13,3
б) Затрат на рекламу	x	25	25	25
6. Дополнительная выручка на 1 руб. дополнительных затрат на рекламу, руб. ( $5а:5б$ )	x	3,44	6,29	0,53

Из данных таблицы видно, что на II и III этапах рост затрат на рекламу выгоден, так как дополнительный рубль затрат позволяет увеличить выручку на 6,29 руб. в III периоде. Но рост затрат свыше 50 тыс. руб. неэффективен, так как прирост выручки ниже затрат (на 1 рубль дополнительных затрат 0,53 рубля дополнительной выручки). Следовательно, предел насыщения будет находиться между 50 и 75 тыс. руб. Затраты на рекламу выше данного уровня могут быть эффективны только при стремлении расширения доли рынка, но тоже до определенных пределов.

На основе этих данных можно составить функцию зависимости объемов продаж от затрат на рекламу.

$$\text{Например, } V_{\text{реал.}} = a_0 + a_1 \log Z_{\text{общ.рек.}}, \quad (8.12)$$

где подставив значения  $H_p$  и соответствующего  $V_{\text{реал.}}$ , можно составить систему уравнений и определить  $a_0$  и  $a_1$ .

Определив за период дополнительный объем продаж ( $\Delta V_{\text{реал.}}$ ) и сопоставив их с затратами на рекламу, определяют экономическую эффективность насыщенности рекламы:

$$\mathcal{E} = \Delta V_{\text{реал.}} - Z_{\text{общ.рек.}}, \quad (8.13)$$

По данным  $Z_{\text{общ.рек.}}$  и соответствующим им  $\mathcal{E}$ , целесообразно построить график для определения зоны антирекламы и предела насыщения рекламы (рис.8.3).

Из рисунка видно, что при слишком ограниченных затратах на рекламу существенного роста реализации не происходит, то есть затраты на рекламу не покрываются дополнительной выручкой (это зона антирекламы), предел данной зоны 20 тыс. руб. Оптимальная насыщенность достигается при затратах на рекламу в 60 тыс. руб. (это предел насыщения). Дальнейший рост затрат на рекламу нецелесообразен, так как эффект от продаж остается практически на том же уровне, а увеличение затрат снижает прибыль.

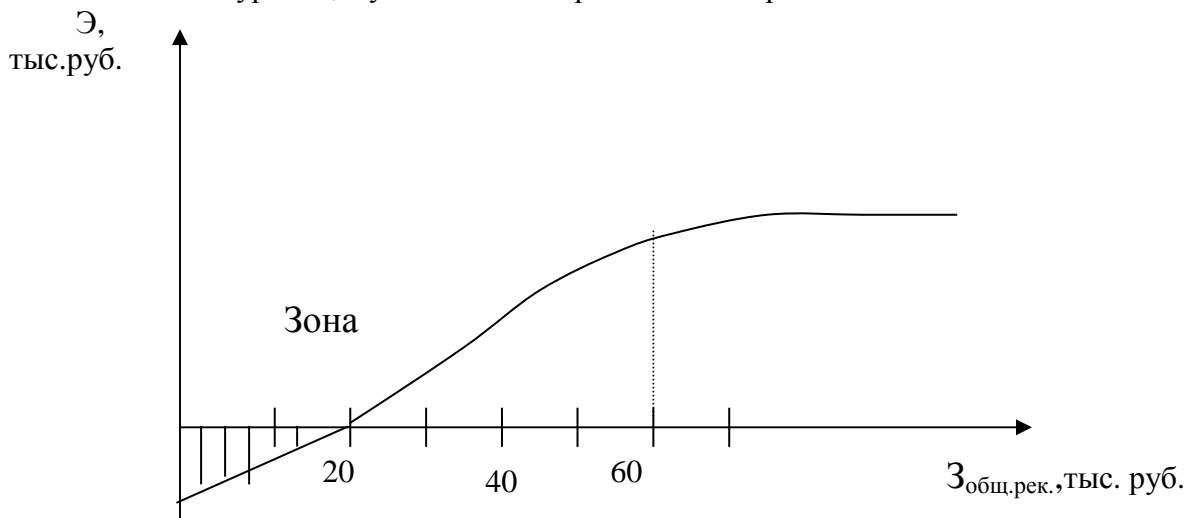


Рисунок 8.3 Зависимость объема продаж от затрат на рекламу  
Задание.

1. Проведенные маркетинговые исследования выявили следующие закономерности: на рынке молока и молочной продукции Республики Башкортостан из общего числа попробовавших новый вид кисломолочной продукции «Биолюкс» 40% станут ее постоянными покупателями, 25% из всех осведомленных о данной продукции хотя бы попробуют данную новинку. Одно рекламное объявление дает осведомленность в среднем 80 тыс. человек. Стоимость одного рекламного объявления 400 руб. Определить бюджет рекламы методом целей и задач, если цель предприятия завоевать доверие 2 млн человек постоянных покупателей.

2. Составьте текст рекламного обращения для газетного объявления, радиорекламы и рекламное письмо в случаях:

- а) при выходе нового вида кисломолочной продукции «Биолюкс» на старый рынок;
- б) при выходе нового вида продукции «Биолюкс» на новый рынок сбыта;
- в) для напоминания о существующем товаре (биокефир) на старом рынке сбыта.

Необходимо выбрать цель рекламы, вид рекламы, основную рекламную тему (низкие цены, полезность для здоровья, эксклюзивность, высокое качество, экологическая чистота и т.п.), стилевую композицию и составить рекламные тексты с учетом специфики средств пространства и требований, предъявляемых к рекламе.

Разработайте и используйте в тексте рекламный слоган, кратко характеризующий вашу основную идею или тему.

3. Оцените приведенные в «свежем» номере «Рекламная газета» рекламные объявления в баллах согласно табл. 8.5.

Таблица 8.5 Эффективность рекламных обращений (балльная оценка)

Критерии оценки	Номер рекламного объявления		
	1	2	3
Информативность			
Оригинальность			
Привлекательность			
Убедительность аргументации			
Запоминаемость			
Использование возможных средств воздействия			
Стилистика рекламного обращения			
Рекламный слоган			
Итого			

Проанализируйте тексты с точки зрения соответствия рекламному законодательству.

Компания по производству фруктовых соков провела рекламную кампанию в течение года. Ее результаты приведены в табл. 8.6:

Таблица 8.6 Деятельность компании в отчетном году

Показатели	Кварталы			
	I	II	III	IV
Выручка от реализации, тыс. руб.	500,0	780,0	880,0	800,0
Затраты на рекламу, тыс. руб.	30,0	50,0	70,0	90,0
Индекс сезонности, %	93,2	112,4	102,7	91,7

В предшествующем году рекламная кампания не проводилась, выручка от продажи составляла 1650 тыс. руб. Планировалось повысить выручку благодаря рекламной кампании на 50%. В IV квартале предшествующего года фактический объем продаж составил 450 тыс. руб. Определите степень достижения поставленных целей рекламы, общий прирост выручки и прибыли, учитывая, что удельный вес прибыли в выручке 25% (без вычета затрат на рекламу). Сделайте выводы о пределе насыщения рекламы и рекомендуемых размерах затрат на рекламу. Постройте график зависимости объемов продаж от затрат на рекламу.

5. Фирма открывает продуктовый магазин в г. Уфа. Для привлечения покупателей принято решение не менее 4 раз в месяц первые полгода давать информативные сообщения в газете. Выберите наиболее эффективное печатное средство распространения, если имеются данные (табл.8.7), известны данные о размере рекламного объявления (4x5 см; 16 слов); цель рекламной кампании - проинформировать об открытии магазина не менее 100 000 человек.

Для выполнения задания проставьте в таблицу значения тиража данных газет и стоимости единицы рекламного пространства в них.

#### Сквозная задача

1. В соответствии с целями предприятия и выбранными стратегиями маркетинга определите цели рекламной кампании Вашего предприятия, определите вид рекламы.

Определите несколько основных средств распространения рекламы (не менее 3-х). Выбор обоснуйте расчетами экономической эффективности данных средств (по стоимости), территориальным местоположением основного рынка сбыта, требуемым охватом и другими критериями (см. табл.8.1).

Определите оптимальный бюджет и составьте модель оптимизации распределения бюджета.

4. В соответствии с целями рекламы, выбранными средствами распространения, основными требованиями, предъявляемыми к рекламным текстам, разработайте рекламные обращения для каждого средства распространения (например, текст для радио, объявление в газету, информационное письмо и т.д.). Разработайте и используйте в рекламных обращениях слоган для продукции.

5. Определите и обоснуйте необходимую частоту рекламы в различных средствах распространения, общие затраты на рекламу в целом и в разрезе отдельных средств распространения.

6. Оцените Ваши рекламные обращения. Определите планируемую эффективность рекламной кампании (прирост объемов продаж, выручки и прибыли, рост доли рынка и т.д.). Выявите зону антирекламы и предел насыщения рекламы. Данные оформите в виде вышеприведенных таблиц и рисунков.

**Мероприятия паблик рилейшнз.** Паблик рилейшнз (PR) – это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Целью PR считается установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижение взаимопонимания основанного на правде, знании и полной информированности.

В соответствии с целью паблик рилейшнз выполняет следующие функции:

установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью;

создание «положительного образа» организации;

сохранение репутации организации;

создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;

размещение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Паблик рилейшнз применяется в следующих сферах человеческой деятельности: общественных, правительственных, международных и межнациональных отношениях, отношениях в промышленности и финансах, средствах массовой информации.

Основные направления паблик рилейшнз:

- отношения со средствами массовой информации. Поддержание отношений с прессой не входит в обязанности организации, но если ее деятельность вызывает интерес общественности, СМИ будут помещать о ней материалы и сообщения. Если же при этом прессе будет оказано содействие, то это значительно снизит вероятность искажений и неточности в сообщениях. Кроме того, отношения с прессой используются в целях рекламы;

Таблица 8.7 Выбор средств распространения рекламы

Газеты	Тираж, тыс. экз.	В т.ч. в г. Уфа и пригородах, тыс. экз. (целевая аудитория)	Цена единицы рекламного пространства, руб.	Стоимость одного рекламного объявления, руб.	Рейтинг популярности, %	Приемлемость аудитории, %	Коэффициент долговечности номера	Численность читающих каждый экземпляр	Стоимость на 1000 чел. целевой аудитории, руб.	Индекс лояльности аудитории
Воскресная					58,7		7	1,9		
Уфимская неделя					61,2		7	2,0		
Версия					53,5		7	1,8		
Уфимский меридиан					42,5		7	1,6		
Из рук в руки					59,2			2,1		
Курьер					50,3		7	1,5		
Советская Башкирия					48,2		2	1,8		



- полиграфическая продукция – бланки, визитные карточки и другие материалы, не имеющие непосредственного отношения к PR, но играющие значительную роль при формировании организацией собственного стиля;

- видео- и фотосредства;

- устная речь, формирующая позитивный имидж организации;

- престижная реклама. Существует два вида рекламы «престижа»: первый – ставит перед собой задачу проинформировать общественность о том вкладе, который компания вносит в благосостояние страны; второй вид сводится к предоставлению информации по вопросам, интересующим общественность, при этом название компании – спонсора просто упоминается;

- система деловой коммуникации. Значительное внимание уделяется развитию двусторонних отношений, отсутствие которых заметно осложняет взаимосвязи организации с окружающей средой. Современная деловая коммуникация делится на общение с сотрудниками (внутреннее общение) и налаживание информационного потока и общения с общественностью и деловыми партнерами (внешняя деловая коммуникация).

Все более актуальной становится разработка общепризнанной концепции единой интегрированной теории общения, подразумевающей не только координацию внутреннего и внешнего общения, но и взаимосогласование всех усилий фирмы по организации общения.

Рейтинг publicity - рейтинг освещения в СМИ деятельности субъекта. Для составления рейтинга publicity конкурирующих компаний учитываются следующие критерии оценки (качественные характеристики):

1) важность события, удачный информационный повод – 1 балл;

2) интересный заголовок – 1 балл, название компании / марки в заголовке - 2 балла;

3) побуждение к действию – 1 балл;

4) отстройка от конкурентов – 1 балл;

5) позиционирование – 1 балл;

6) информационная насыщенность – 1 балл;

7) соответствие теме полосы или рубрики – 1 балл;

8) графическое сопровождение – 1 балл.

Расчет проводится по формуле, учитывающей все приведенные характеристики, разработанной экспертами аналитического отдела агентства «Publicity PR»:

$$R = (Q \times O \times V \times Z \times T / 100000 \times K \times S) / N, \quad (8.14)$$

где Q – сумма баллов качественных характеристик материала;

O – авторская оценка фигуранта:

- положительная – коэффициент равен 2;

- отрицательная – коэффициент равен -1;

- нейтральная – коэффициент равен 1;

V – объем публикаций (за единицу берется формат А4);

Z – вероятность запоминания информации (зависит от количества информации о конкретном предприятии в исследуемой статье);

T – тираж издания;

K – соответствие темы и стиля публикации целевой аудитории издания: не соответствует - коэффициент равен 1/2; соответствует - коэффициент равен 1.

S – серийность > 3 (материалы, публикуемые в рамках компании, коэффициент равен 2);

N – количество упомянутых в материале конкурентов.

Задание.

1. Проведите расчет рейтингов мясокомбинатов Республики Башкортостан, политических лидеров на примере статей в газетах и журналах.

2. Какие направления мероприятий PR Вы можете предложить для сельскохозяйственных предприятий с целью отстройки от конкурентов?

3. В последнее время сельское хозяйство приобрело имидж одной из самых отсталых, убыточных и рискованных отраслей народного хозяйства, производящего неконкурентоспособную продукцию. Какие PR – акции могут способствовать возвышению имиджа сельского хозяйства, восстановлению кредита доверия?

4. В обществе сложилось негативное отношение к сельскохозяйственному труду на селе: тяжелый физический труд, низкая оплата труда, отсутствие социальной инфраструктуры, перспектив карьерного роста и т.д. Это не способствует притоку молодых, квалифицированных специалистов и работников в сельскохозяйственное производство. Какие PR мероприятия целесообразно было бы провести для повышения имиджа сельскохозяйственного труда и на каких положительных аспектах данного труда Вы бы акцентировали свои мероприятия?

5. ОАО «Уфамолагропром» начало выпуск молочных продуктов с бифидокультурами (биокефир, биомолоко) и молочные продукты с низким содержанием жира. Какие основные стереотипы следует учитывать при проведении PR – акций данных видов продукции. Предложите несколько PR-акций, учитывающих данные стереотипы.

Сквозная задача:

1. Проведите расчет рейтингов Вашего предприятия и основных конкурентов.

2. Разработайте план PR – мероприятий для Вашего предприятия на следующий год. Определитесь с целью, направлениями, композицией средств PR. Определите бюджет мероприятий PR.

Таблица 8.8 План мероприятий public relations на \_\_\_\_\_ год.

Мероприятия и средства PR	Основная цель и направления PR	Сроки проведения	Затраты, руб.	Ответственные за исполнение
Итого		х		

Стимулирование сбыта. Стимулирование сбыта как элемент комплекса коммуникаций представляет собой использование разнообразных средств стимулирующего воздействия, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии в целом и коммуникационной политики в частности. В отличие от рекламы стимулирование сбыта является средством краткосрочного воздействия на рынок. Оно не в состоянии обеспечить устойчивый спрос на товары и привлечь новых покупателей для налаживания продолжительных взаимоотношений. Однако эффект от мероприятий по стимулированию сбыта достигается значительно быстрее, чем в результате использования других элементов комплекса продвижения.

Использование краткосрочного стимулирования сбыта выгодно в следующих случаях: когда дополнительная валовая прибыль от реализации продукции превышает затраты на мероприятия по стимулированию сбыта ( $Ск > \Delta Вр$ ); при осуществлении стратегии проникновения или завоевания рынка, когда меры по стимулированию сбыта способствуют росту доли предприятия на данном рынке; если потери от невостребованной продукции будут выше затрат на краткосрочное стимулирование сбыта ( $СК > И пр$ ).

Виды стимулирования сбыта:  
стимулирование покупателей;  
стимулирование посредников;  
стимулирование продавцов.

Методы стимулирования:

Стимулирование, направленное на покупателей, заключается в предложении ощутимой коммерческой выгоды, которая побуждает их приобретать товары систематически и в больших количествах. Для этого используют самплинг (бесплатное распространение образцов), купоны, скидки, кредит в различных его формах (например, рассрочка, отсутствие первоначального взноса и т.п.), премии, конкурсы, демонстрации товара и т.д.

Стимулирование, направленное на посредников, побуждает их продавать товар с максимальной энергией, расширять круг покупателей. Методы воздействия в этом случае могут быть следующими: скидки, субсидирование рекламы и других подобного рода мероприятий, конкурсы, предоставление бесплатного или на льготных условиях специального оборудования.

Стимулирование сбыта, рассчитанное на продавцов, других работников торговли, направлено обычно на достижение этими людьми высоких показателей в работе. Поощрение и стимулирование может заключаться в формах морального воздействия (например, присвоения звания «Продавец года»), денежном вознаграждении, дополнительных отпусках, развлекательных поездках за счет фирмы, ценных подарках, приглашении на конференцию лучших работников предприятия. Стимулирование сбыта в сфере торговли называют «мерчандайзинг».

Стимулирование сбыта иногда именуется «содействием продажам», «сейлз промоушн», «стимулированием спроса», «продвижением товара».

Стимулирование сбыта - сейлз промоушн имеет два направления. Первое – способствование реализации товаров (услуг), предлагаемых рекламодателем путем активизации товаропроизводящей сети: коммерческих агентов, оптовых покупателей, розничных торговцев и других лиц, от которых зависит коммерческий успех. Второе – работа с потребителем.

К основным средствам сейлз промоушн относятся: выставки, проспекты, каталоги, таблицы, диаграммы, схемы, календари, сувениры, элементы рекламы, помещаемые внутри упаковки товара, презентации, наклейки, плакаты и т.д.

Поскольку сейлз промоушн – дополнение к другим видам рекламной деятельности, в том числе к рекламе в средствах массовой информации, мероприятия организуются таким образом, чтобы поддержать комплексные рекламные кампании для совместного достижения целей.

Важное значение при стимулировании сбыта имеет прямой маркетинг (директ маркетинг), при котором производитель (его сотрудники) принимает непосредственное участие в распространении нужной для него информации, в осуществлении других необходимых действий.

К прямому маркетингу относят: прямую рекламу (лично вручаемые рекламные материалы и прямая почтовая реклама), телемаркетинг, посылочная торговля по каталогам и прейскурантам.

Задание.

1. Известны показатели деятельности агрофирмы за месяц:

Объем продаж овощей – 40т

Постоянные затраты - 70 тыс. руб.

Переменные затраты на единицу продукции – 9 руб.

Цена реализации за единицу продукции (кг) – 16 руб.

Для увеличения валовой прибыли за счет роста объемов продаж, маркетолог агрофирмы решил в следующем месяце предоставить клиентам 10% скидку.

На сколько должен возрасти объем продаж, чтобы данная акция была выгодной с точки зрения валовой прибыли для агрофирмы (при условии, что такой рост объемов продаж может быть обеспечен без увеличения постоянных затрат)?

2. Приведите примеры использования в последнее время известными предприятиями и организациями методов краткосрочного стимулирования сбыта. Охарактеризуйте их: вид, прием стимулирования сбыта, продолжительность акции, основные преимущества, предлагаемые инициатором акции, примерная стоимость акции, индивидуальность и привлекательность акции.

3. Проанализируйте, применялись ли на Вашем предприятии мероприятия по стимулированию сбыта за последние 3 года. Если да, то охарактеризуйте их. Какой эффект данные акции дали? Преимущества и недостатки данных акций.

4. Разработайте план краткосрочного стимулирования сбыта Вашего предприятия на следующий год: определите цели, вид и приемы стимулирования, составьте операционно-календарный план данных мероприятий (табл.8.9):

Таблица 8.9 Операционно – календарный план мероприятий по краткосрочному стимулированию сбыта

Цель и вид стимулирования сбыта	Описание мероприятия	Сроки проведения	Затраты планируемые, руб.
Итого	х	х	

Обоснуйте целесообразность данных мероприятий.

**Брэиндинг.** Эффективность маркетинга зависит не только от рациональности применения маркетингового инструментария. Главным образом она определяется соответствием потребительских характеристик товара потребностям рынка. Процесс создания долгосрочного покупательского предпочтения рассматривается как деятельность по представлению покупателю достоинств товара, его особенностей по сравнению с похожими предлагаемыми товарами, формированию в сознании потребителей стойких ассоциаций, связанных с маркой этого товара. Эти ассоциации, как образное соединение отдельных впечатлений в общую, яркую, устойчивую картину взаимосвязанного представления потребителя о марке товара называют брэиндом (от англ. brand – клеймо, марка, производить впечатление).

Деятельность по разработке, реализации и управлению брэиндом называется брэинд-гом.

Необходимо учитывать, что не каждая торговая марка может стать брэиндом. Для этого она должна приобрести известность на рынке и доверие у покупателей.

Инструментарий и цели брэиндинга выходят далеко за рамки системы маркетинговых коммуникаций и включают элементы товарной, ценовой и сбытовой политики. Также как и PR, брэиндинг не поглощается полностью всей системой маркетинга. Его следует рассматривать в качестве управленческой технологии, включающей элементы как маркетинга, так и менеджмента. С точки зрения системы маркетинговых коммуникаций брэиндинг можно рассматривать как одно из комплексных средств системы маркетинговых коммуникаций, включающее некоторые элементы рекламы, PR, директ-маркетинга и сейлз промоушн.

Оценка брэинда осуществляется с помощью следующих характеристик:

1. Сила брэинда – это способность брэинда доминировать в своей товарной категории.
2. Соответствие (релевантность) брэинда – это степень соответствия имиджа и характера брэинда нуждам и ожиданиям покупателей.

3. Приверженность (лояльность) бренду характеризует вовлеченность покупателей в потребление бренда, определяется частотой выбора данного бренда при наличии альтернатив:

$$\text{КП.Б.} = \text{ПР} / \text{П отр.} , \quad (8.15)$$

где ПР - процент (доля) продаж определенного товара из исследуемой товарной группы в определенном сегменте рынка с учетом количества альтернатив, которые есть у потребителей при выборе товара;

П отр. – процент (число) потребителей данного сегмента, которые могут предпочесть исследуемую продукцию, от всех потенциальных потребителей данной продукции.

4. Уровень известности бренда у покупателей - процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. При этом выделяют вспоминание бренда без подсказок интервьюера и вспоминание бренда с подсказкой.

Данные показатели используются для оценки главной характеристики бренда – его стоимости. В стоимостном выражении бренд можно оценить по разнице между средневзвешенной ценой данной марки товара и ценой аналогичного товара другой марки на конкретной территории рынка. Полученная разница, умноженная на объем продаж, может дать представление о стоимости бренда фирмы.

Согласно последним исследованиям наиболее дорогим мегабрендом остается «Coca-Cola» - \$68,1 млрд. Стоимость бренда компании Microsoft составила \$65,1 млрд, IBM – \$52,8 млрд.

В условия отечественной экономической практики бренды также приобретают реальную денежную оценку. Сейчас их стоимость может учитываться в бухгалтерском балансе фирмы в разделе «Нематериальные активы». Примерами российских брендов могут служить тольяттинский ВАЗ, бренды кондитерских фабрик «Рот-Фронт», «Россия», а также бренды «Довгань», минеральная вода «Боржоми», пиво «Балтика» и другие.

Контроль за ходом и результатами занятий осуществляется преподавателем в форме оценки правильности расчетов таблиц и качества работы. Отдельные разработки выносятся на обсуждение студентами.

### *Литература*

- 1 Бахарева Э.Л. Роль рейтингов по связям с общественностью. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №3. – С. 19-28.
- 2 Блэк С. Паблик рилейшнз: Что это такое? – М.: МАПР. Медино – новости - пресс», 1989.
- 3 Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public relations. Ч.1СПб:ТОО Тришанс, 1998. – 238с.
- 4 Кузин Б. И. , Юрьев В. Н., Шахдинаров Г. М. Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – С. 294-298.
- 5 Мартынова У.П. Индекс рекламной эффективности периодических изданий.// СОЦИС, 1994. - №10. – С. 146-147.
- 6 Олигви Д. Тайны рекламного двора. М.: Банки и биржи, 1994. –169с.
- 7 Староверова О.В. Влияние рекламы на реализацию продукции.// СОЦИС.- 1994. - №8-9. – С. 137-139.

## ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель занятия. Изучить методику и проанализировать структуру управления предприятием, оценить уровень организации маркетинговой деятельности и разработать основные направления совершенствования организации управления маркетинговой деятельностью на предприятии, рассчитать экономическую эффективность организации службы маркетинга.

Условия занятия и исходные материалы. На занятии используются материалы предприятия, в котором студенты проходили учебно-производственную практику, в случае их отсутствия - материалы кафедры. Используются также схемы, графики, разработки по отдельным предприятиям, нормативные материалы.

Порядок и методика выполнения задания.

Организацию эффективной системы управления маркетингом целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

1. Анализ существующей системы управления предприятием. Исследуются организационная структура и структура управления, аппарат управления предприятием, виды управленческих связей и их характеристика. Выявляется, кто из специалистов и руководителей выполняет те или иные маркетинговые функции. При этом распределение функций целесообразно представить в виде табл. 9.1. Определите, какие маркетинговые функции не осуществляются, не имеет ли место дублирование функций. Охарактеризуйте должностной статус специалистов по сбыту и /или маркетингу.

2. Кадровый потенциал и информационно-техническое обеспечение управления маркетингом. Характеристику кадрового потенциала работников аппарата управления целесообразно представить в виде табл. 9.2 и 9.3. Отдельно необходимо отметить Кто? Когда? и Где? проходил повышение квалификации, проводилась ли аттестация кадров (когда, по каким критериям, итоги).

Таблица 9.1 Распределение функций маркетинга на птицефабрике «Башкирская» РБ

Должность, отделы	Маркетинговые функции
Директор	Общее руководство производственно-сбытовой деятельностью, ее планированием и контроль за ее результатами
Зам. директора по экономике	Общее руководство материально-техническим обеспечением, сбытовой деятельностью, координация всех функциональных специалистов по выработке единых целей, стратегии и политики маркетинга на предприятии
Отдел маркетинга	Планирование, организация и проведение маркетинговых исследований с целью изучения потребителей, конкурентов, рынков сбыта, каналов и форм реализации, посредников. Оценка конкурентоспособности продукции. Осуществление продвижения продукции на рынке
Главный экономист	Участие в планировании маркетинговых мероприятий, анализирует издержки обращения, затраты на маркетинг, разработка ценовой стратегии предприятия, выбор методов ценообразования и уровня цен
Отдел сбыта	Планирование и прогнозирование объемов продаж, заключение договоров на поставку продукции, организация фирменной торговли, контроль за своевременностью отгрузки продукции, выбор выгодных каналов сбыта
Бухгалтер по реализации	Составляет отчеты и первичную документацию по реализации продукции, рассчитывает размер прибыли от продажи продукции
Гл.зоотехник	Контроль за качеством продукции

Эффективная маркетинговая деятельность опирается на знание конкретной рыночной ситуации и маркетинговых возможностей предприятия. Отсутствие необходимой достоверной и оперативной маркетинговой информации может стать причиной серьезных просчетов и неверных управленческих решений. В связи с этим требуется системный подход к организации сбора, обработки, анализа и выдачи необходимой маркетинговой информации, то есть целесообразно создание маркетинговой информационной системы.

Таблица 9.2 Характеристика работников аппарата управления

Должность	Возраст	Пол	Образование	Год оконч. учеб. заведения	Стаж работы, лет		
					общий	в данный момент	в т.ч. на данном предприятии
Директор	53	м	Высшее, доктор с.-х. наук, зоотехническое	1984	29	8	4
Зам. директора по экономике	48	м	Высшее экономическое, к.э.н.	1984	19	1	1
Главный экономист	27	м	Высшее экономическое, к.э.н.	1998	5	1	1
Начальник отдела сбыта	35	м	Высшее техническое	1990	13	7	5
Менеджер по продажам	24	м	Ср.специальное, техническое	1999	4	4	4
Бухгалтер по реализации	25	ж	Ср.специальное, экономическое	1998	5	4	4
Начальник отдела маркетинга	29	ж	Высшее экономическое	2000	3	2	2
Главный зоотехник	57	м	Высшее, зоотехническое	1972	29	17	15
Маркетолог	24	ж	Высшее техническое	2000	3	3	3

\* Данные абстрактные.

Маркетинговая информационная система - это совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений<sup>1</sup>. Она состоит из системы маркетинговых исследований, системы внутренней информации (отчетности), системы сбора внешней текущей информации, системы анализа маркетинговой информации.

Следует ответить на следующие вопросы:

1. Проводятся ли маркетинговые исследования? Как (периодически, эпизодически, системно или нет)? Кто проводит?

Кто и как анализирует маркетинговую информацию?

<sup>1</sup> Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М.: «Финпресс», 2000.

3. Существует ли база данных, единая информационная система? Насколько они систематизированы, удобны для использования?

4. Как часто при принятии маркетинговых решений руководители больше опираются на анализ маркетинговой информации, нежели на опыт и интуицию?

5. Каково техническое обеспечение управления маркетингом (компьютеры, связь, автомобили и т.д.)?

Таблица 9.3 Сводная таблица по характеристике кадрового потенциала аппарата управления предприятия

Показатели	Численность, чел.	Удельный вес, %
Возраст, лет		
до 25 лет		
25-35 лет		
35-55 лет		
свыше 55 лет		
Пол		
мужчин		
женщин		
Образование		
высшее		
среднее специальное		
среднее		
в том числе закончивших учебное заведение до 1990 года работающих по специальности		
Стаж работы общий		
до 3 лет		
3-5 лет		
свыше 5 лет		
Стаж в данной должности		
до 1 года		
1-3 года		
св.3 лет		
Всего		100

3. Оценка уровня маркетинговой деятельности и выявление проблем управления маркетингом. Оценка уровня организации маркетинга на предприятии осуществляется на основе табл. 9.4. Выбирают определенное количество критериев оценки по основным составляющим комплекса маркетинга (в нашем случае 25 критериев). В зависимости от конкретной ситуации состав критериев можно изменять, дополнять или сокращать, если это объективно обосновано. По каждому критерию предлагается 5 уровней ответов, каждый из которых оценивается определенным баллом (от 1 до 5). Затем подводятся итоги по группам факторов в целом по предприятию. В нашем примере итоговая оценка равна 81 баллу из 125 возможных (уровень использования возможностей маркетинга 64,8 %). При этом наиболее эффективна маркетинговая товарная политика 76 % (19/25x100%), наименее эффективна организация управления маркетингом 60 (9/15x100%), сбытовая деятельность 52 % (13/25 x100%). Данная методика позволяет не только определить уровень организации маркетинга на предприятии, его динамику, но и выявить слабые стороны управления маркетингом.



Таблица 9.4 Оценка организации маркетинга на предприятии

Критерии оценки	Варианты ответов и оценки					Оцен ка, балл
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	
1	2	3	4	5	6	7
I. Товарная политика	Гораздо хуже	Хуже	Одинаково	Лучше	Гораздо лучше	4
1. Качество вашего товара в сравнении с приоритетными конкурентами	До 10	10-20	21-30	31-40	Св.40с	3
2. Степень изменения структуры товарного ассортимента за последние 10 лет, %		80-50	49-30	29 -10	Менее 10	3
3. Процент упаковки, не изменявшейся последние 5 лет, %	Св.80	Разработана, но еще не применяется	До 1 года	1-3 года	Св. 3 лет	4
4. Как давно используется товарная марка (бренд)	Нет совсем					5
5. Затраты на НИОКР по сравнению с приоритетными конкурентами	Менее 40%	41-60	61-70	71-90	Св.80	5
Итого	х	х	х	х	х	19
II. Сбытовая политика						
6. Удельный вес вашего предприятия в общем объеме продаж на рынке, %	До 5	6-10	11-15	16-20	Св.20	5
7. Какую долю в продажах занимают 8 важных потребителей, %	30	31-40	41-50	51-60	60	2
8. Как изменилась доля на рынке в прошлом году	Ниже более чем на 5%	Ниже на 1-5%	Не изменилась	Увеличилась на 1-5%	Увеличилась более чем на 5%	2
9. Дата последней встречи с вашими покупателями	Никогда	3 года назад	2 года назад	1 год назад	В этом году	1
10. Какова ваша возможность определить вероятный объем продаж	Очень слабая	Слабая	Умеренная	Хорошая	Очень хорошая	3
Итого	х	х	х	х	х	13
III. Продвижение товаров на рынке						
11. Затраты на продвижение	Нет	Небольшие	Средние	Существенные	Значительные	2
12. Когда было последнее сообщение о вас в СМИ	Никогда	Более 5 лет назад	3-5 лет назад	1-3 года	В этом году	5
13. Когда оценивалась эффективность затрат на	---/	---/	---/	---/	---/	1

продвижение 14. Знаете ли вы, как покупатели узнают о ваших товарах	Нет	Немного	Приблизительно	Хорошо	Очень хорошо	3
15. Ваши затраты на продвижение по сравнению с конкурентами	До 40%	41-60%	61-80%	81-90%	Св.90%	5
Итого	х	х	х	х	х	16
IV. Ценовая политика 16. Учитывают ли при определении цены рыночные факторы	Нет	Редко	Иногда	Часто	Всегда	3
17. Цены по отношению к себестоимости продукции	Не окупаются	Обеспечивают безубыточность	Выше на 1-5%	Выше на 6-15%	Выше более чем на 15%	4
18. Как часто вы анализируете и корректируете ценовую стратегию предприятия	Реже чем 1 раз в 3 года	Раз в 2 года	Ежегодно	Ежеквартально	Ежемесячно	3
Итого	х	х	х	х	х	10
V. Управление маркетингом 19. Существует самостоятельная служба маркетинга	Нет Очень низкая	Создается	Функционирует до 1 года Удовл.	Функционирует 1-3 года	Функционирует свыше 3 лет	4 3
20. Квалификация работников по маркетингу		Низкая		Хорошая	Высокая	
21. Должностной статус службы маркетинга (специалиста по маркетингу)	Очень низкий	Низкий	Достаточный	Высокий	Очень высокий	2
Итого	х	х	х	х	х	9
VI. Маркетинговые исследования 22. Знаете ли Вы пожелания к своим товарам?	Нет	Смутно	Немного	Хорошо	Очень хорошо	3
23. Хорошо понимаете структуру затрат и прибыльность каждого товара и по каждому каналу сбыта?	---/	---/	---/	---/	---/	3
24. Как часто проводятся маркетинговые исследования?	Не проводят	Редко Плохо знаете	Не часто Приблизительно	Периодически Хорошо	Очень часто	4
25. Хорошо ли Вы знаете свой рынок?	Совершенно не знаете				Очень хорошо	4
Итого	х	х	х	х	х	14
Всего	х	х	х	х	х	81

На основе проведенного исследования целесообразно сформулировать перечень проблем (каталог проблем), которые необходимо решить для повышения эффективности управления маркетингом. Исходный перечень проблем составляется в результате проведенного исследования (а при необходимости путем опроса сотрудников предприятия или независимых экспертов). Затем этот исходный список проблем анализируется с целью устранения одинаковых по содержанию, но разных по формулировке проблем и осуществляется их замена проблемой с обобщенной формулировкой.

После этого целесообразно ранжировать проблемы с целью устранения наиболее актуальных из них. Для этого можно использовать разнообразные методы. Например, методику М.В. Тонкова и Ю.Д. Красовского, где каждой проблеме дана оценка величины рисков по 10-15 балльной шкале с точки зрения срочности решения проблем (табл.9.5).

Таблица 9.5 Ранжирование управленческих проблем

Перечень проблем управления маркетингом	Величина рисков
Отсутствует служба маркетинга или ее состав, численность и структура не оптимальны	9,0
Недостаточная квалификация кадров службы маркетинга	8,5
Недостаточен статус руководителя маркетинговой службы	8,0
Труд специалистов по маркетингу недостаточно мотивирован	7,0
Управление предприятием слабо ориентировано на маркетинговую концепцию	6,5
Не используются маркетинговые компьютерные системы	6,0
Слабо развита система маркетинговых исследований	6,0
Специалисты по маркетингу слабо влияют на выработку ценовой и ассортиментной политики	5,5
Не налажено эффективное взаимодействие между службами маркетинга и сбыта	5,0
Не налажено эффективное взаимодействие службы маркетинга с производственными подразделениями предприятия	5,0

Для ранжирования управленческих проблем маркетинга целесообразно также пользоваться методом логико-смыслового моделирования проблем.<sup>1</sup> Процедура выявления проблем включает формирование каталога проблем и его структуризацию. На множество проблем каталога вводится бинарное отношение «причинность». Это отношение характеризует одну проблему как причину, другую как следствие, или эти проблемы могут быть несравнимы. Бинарные отношения фиксируются в каталоге следующим образом: номеру проблемы – причины ставится в соответствие номер проблемы – следствия. Если проблемы не находятся в рассматриваемом отношении, то никаких «пометок» не делается. Например, экспертно был составлен каталог проблем (неупорядоченный, отредактированный перечень проблем) работы службы маркетинга определенного предприятия (см. табл.9.5). Затем производится попарное сравнение всех проблем каталога по отношению «причина – следствие». Проблеме – причине ставится в соответствие «1», проблеме – следствию – «0», не связанные

<sup>1</sup> Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика – 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: «Финпресс», 2000.

этим отношением проблемы получают по «0». Данные оценки проблем по отношению «причина – следствие» представлены в виде турнирной таблицы (табл.9.6).

Таблица 9.6 Итоги оценки проблем по отношению «причина – следствие»

Проблемы	Проблемы										Ито- го	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Не налажено эффективное взаимодействие службы маркетинга с производственными подразделениями предприятия	-//-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Не налажено эффективное взаимодействие между службами маркетинга и сбыта	0	-//-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Отсутствует служба маркетинга или ее состав, численность и структура не оптимальны	1	1	-//-	1	0	0	1	0	0	1	5	
4. Специалисты по маркетингу слабо влияют на ценовую политику и ассортимент продукции	0	0	0	-//-	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Труд специалистов по маркетингу недостаточно мотивирован	1	0	0	0	-//-	1	1	0	0	1	4	
6. Не используются маркетинговые компьютерные системы	0	0	0	0	0	-//-	0	0	0	1	1	
7. Управление предприятием слабо ориентировано на маркетинговую концепцию	1	0	0	1	0	0	-//-	0	0	1	3	
8. Недостаточен статус руководителя маркетинговой службы	1	1	0	1	0	0	1	-//-	0	0	4	
9. Недостаточная квалификация кадров службы маркетинга	1	1	0	1	1	0	0	0	- //-	1	5	
10. Слабо развита система маркетинговых исследований	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-//-	0	

На основе табл. 9.6 строится граф проблем (рис.9.1).

Граф (структура) проблем представляет собой связанные и логически обоснованное описание последовательности решения всей совокупности проблем управления маркетингом с учетом максимального использования результатов решения предшествующих проблем. Для любой пары взаимосвязанных по графу проблем, решаемая ранее, должна быть причиной (или одной из причин) проблемы, решаемой позже.

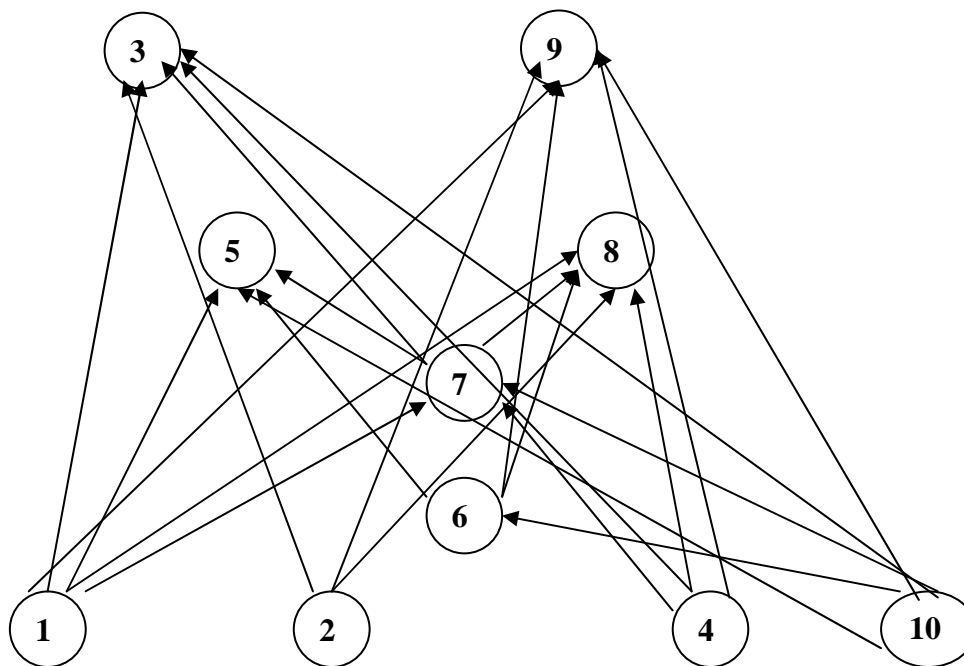


Рисунок 9.1 Граф проблем управления маркетингом

На первом уровне графа проблем представляются проблемы, набравшие наибольшее количество «единичек». Следующие уровни последовательно образуют проблемы с меньшим количеством «единичек». На последнем уровне располагаются проблемы, которые по отношению ко всем вышерасположенным проблемам, являются следствиями (имеют только «нули»). Стрелки на рис.9.1 характеризуют движение от проблем - следствий к проблемам - причинам.

В нашем примере наиболее актуальными являются проблемы 3 (отсутствуют служба маркетинга или ее состав, численность и структура не оптимальны) и 9 (недостаточная квалификация кадров службы маркетинга), а также 5 (труд специалистов по маркетингу недостаточно мотивирован) и 8 (недостаточен статус руководителя службы маркетинга). Решение этих проблем создает предпосылки для решения проблем следствий.

Проведенное таким образом выявление проблем, определение их взаимного влияния позволяют создать необходимые предпосылки для разработки и анализа путей (способов, средств) решения этих проблем, для выбора основных направлений совершенствования системы управления маркетингом.

4. Основные направления совершенствования организации управления маркетинговой деятельностью предприятия. Маркетинг на предприятиях АПК — это система хозяйственной деятельности агропромышленных формирований, определяющая характер производственно-экономических взаимосвязей их структурных подразделений в целях обеспечения роста эффективности производства и реализации продукции при изменении конъюнктуры потребительского рынка.

Принципы организации маркетинга в агропромышленном комплексе основываются:

- на ориентации всей системы планирования и управления в агропромышленных формированиях на удовлетворение покупательского спроса и получение прибыли;
- на улучшении товарного ассортимента и потребительских свойств производимой сельскохозяйственной продукции, развитии эффективных форм ее реализации;
- на системном подходе в организации маркетинговой деятельности, во взаимодействии всех организационных структур, формирующих единую маркетинговую систему.

Элементами маркетинговой системы являются:

- сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, осуществляющие производственную маркетинговую деятельность;
- товарная сельскохозяйственная продукция, услуги организациям и населению;
- потребительский рынок;
- посредники, содействующие процессу обмена (товарообороту) между предприятиями АПК и потребителями – это предприятия розничной торговли, оптово-закупочные предприятия и оптовые продовольственные рынки, транспортные организации, финансовые учреждения и т.д.;
- социально-экономические факторы - демографическая ситуация, экономические условия развития региона, социальные и культурные аспекты, законодательная база, уровень технологии сельскохозяйственного производства, условия конкуренции;
- научно-информационные и консультационные маркетинговые центры - постоянные, ориентированные на перспективу, организационные структуры, состоящие из рабочего персонала, компьютерной и оргтехники, соответствующих программных комплексов и научных методик, взаимодействующие между собой с целью сбора и обработки потоков информации для управления агропромышленным производством в соответствии с разработанной маркетинговой программой.

Сельскохозяйственным предприятиям предоставлено право самим формировать службы маркетинга, определять численность работников, объемы работ и распределение функций, исходя из своих потребностей и возможностей.

Основными факторами формирования служб маркетинга являются: объемы производства, размеры ресурсов предприятия, специфика выпускаемой продукции, рынки сбыта, инфраструктура, возможности влияния на рынок, приспособление к требованиям покупателей, выход на внешний рынок, высокая квалификация, профессионализм и опыт персонала и т.д.

К его формированию следует подходить постепенно, поэтапно, по мере объективной необходимости. После решения одних проблем следует переходить к другим, более сложным, органически вытекающим из предыдущих. Поэтому целесообразно придерживаться следующей последовательности:

I этап (начальный) – возложить на специалистов предприятия выполнение наряду со своими должностными обязанностями соответствующих функций маркетинга, разработку отдельных маркетинговых задач;

II этап – по мере накопления опыта работы в области маркетинговой деятельности следует создавать внутрифункциональные группы, профессионально занимающиеся выполнением отдельных или нескольких однородных функций маркетинга;

III этап – усиление роли отдела (группы) сбыта в составе коммерческой службы предприятия и расширение функций маркетинговой ориентации;

IV этап – осуществление преобразований функциональных отделов - в самостоятельный отдел маркетинга. На этом этапе дублирование функций не допускается, отдел маркетинга выполняет комплекс маркетинговых работ и находится на равных правах с другими функциональными подразделениями предприятия, возглавляется главным специалистом по маркетингу (главным маркетологом).

V этап - возрастание статуса отдела маркетинга на предприятии: подчинение отдела маркетинга непосредственно директору предприятия или его первому заместителю, расширение прав и функций отдела, закрепление за ним функций, которые позволяют с позиций маркетинга реально воздействовать на решения по производству товаров с учетом рыночного спроса, выбору целевых рынков сбыта, формированию и осуществлению сбытовой, ценовой, рекламной политики и т.д.

Единых требований по использованию четко определенных оргструктур управления маркетингом на уровне предприятий не может быть в силу специфических особенностей его функционирования. В этой связи даже однотипные предприятия могут применять различные оргструктуры. Поэтому речь может идти лишь о применении некоторых общих принципов организации маркетинговой службы, построенных по функциональному, товарному (продуктовому), рыночному признакам. Так организационная структура маркетинговой службы, построенная по функциональному признаку, создается исходя из функций маркетинга. В общем виде она может состоять из следующих секторов: исследования рынка, планирования ассортимента продукции, реклама и стимулирование сбыта, сервисное обслуживание. Данная структура может быть рекомендована для предприятий средних размеров производства.

Крупным предприятиям с разнообразным товарным ассортиментом продукции и динамичным рынком сбыта предпочтительнее освоить организационную модель управления маркетинговой деятельностью, построенную по продуктовому принципу. В ней за разработку и реализацию стратегии и текущих планов маркетинга для определенных видов продуктов или их группы отвечает ведущий маркетолог продукта. В подчинении у него находятся сотрудники, выполняющие все необходимые функции маркетинга. Товарная организационная структура управления маркетингом включает сектора: товара А, Б, В, Г и др.

Рыночная организационная структура управления маркетингом предусматривает ответственность ведущих маркетологов за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. Она применяется в тех случаях, когда предприятие выпускает однородную продукцию, предназначенную для рынков различных типов, где наблюдаются неодинаковые покупательские предпочтения, а товары требуют специального обслуживания. Такая организационная структура будет состоять из секторов: рынка А, Б, В, Г и др.

Можно применять и различные комбинации организационных структур: функционально-товарная, функционально-рыночная, товарно-рыночная и функционально-товарно-рыночная. Например, функционально-товарная организационная структура (как и ее комбинации), предусматривает применение матричной формы организации. Она основана на двух разнонаправленных критериях структурирования: организация по товару и организация по функциям. Подобные структуры могут создаваться постоянно или временно, на период решения программы. В зависимости от видов (перечня) товаров на предприятии и объема (перечня) управленческих функций определяется степень простоты (сложности) матричной формы организации маркетинговой деятельности.

Централизация и децентрализация функций маркетинга. Рассмотрим данную проблему на примере предприятий отрасли птицеводства. Практически каждое птицеводческое предприятие входит в состав того или иного крупного формирования (объединение, корпорация, агрокомбинат и т.д.). В масштабе формирования в целом и в разрезе каждого птицеводческого предприятия нецелесообразно содержать полностью штат отдела маркетинга, так как это приводит к чрезмерно завышенной потребности в специалистах - маркетологах. В этой связи проблему предлагается решать двумя вариантами:

I вариант - полная централизация функций маркетинга на головном предприятии (обособленном аппарате формирования). В этом случае на птицеводческих предприятиях полностью отсутствуют службы (отделы) маркетинга, потребность в численности специалистов - маркетологов сокращается в 8-10 раз, затраты на их содержание составляют 0,5 % от объема товарной продукции.

II вариант - разграничение функций маркетинга рекомендуется осуществлять следующим образом: группу исследования рынка птицеводческой продукции целесообразно сосредоточить только на головном аппарате формирования; группы сбыта продукции сохраняют-

ся на всех предприятиях; переработка птицеводческой продукции также осуществляется на местах; функции стимулирования продажи продукции наиболее целесообразно сконцентрировать в головном аппарате формирования, так как он выполняет эти функции в масштабе области (республики) и привлекает все птицеводческие предприятия областной системы к возможным маркетинговым мероприятиям (ярмарки, выставки-продажи, конкурсы конкурентоспособности, тендеры и т.д.).

Группы рекламы могут функционировать как в аппарате головного предприятия, так и в штатах предприятий (это позволяет более углубленно осуществлять рекламную деятельность с учетом специфических особенностей конкретного производства). Группа внешнеэкономических связей сосредотачивается в головном аппарате формирования (кроме поиска зарубежных партнеров она выступает посредником во взаимоотношениях между птицеводческими предприятиями и зарубежными организациями), что дает возможность сократить потребность в специалистах – маркетологах в 3-5 раз по сравнению с самостоятельным выполнением функций маркетинга каждым предприятием формирования.

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих основных принципов ее построения:

- гибкость, мобильность, адаптивность;
- простота маркетинговой оргструктуры;
- соответствие масштабов оргструктуры маркетинга особенностям профиля деятельности и оргпостроению структуры предприятия;
- достаточный правовой статус службы маркетинга;
- соответствие оргструктуры широте и глубине ассортимента, рынкам сбыта, стратегическим целям предприятия.

Схематически строится новая структура управления предприятием с проектируемой службой маркетинга.

Для рационального распределения функций между специалистами службы маркетинга и другими структурными подразделениями применяется линейная карта распределения функций (функциональная матрица). Основная сущность которой заключается в том, что распределение функций представляет собой таблицу в шапке которой дан перечень должностей, выполняющих определенные маркетинговые функции, в строках первого столбца – перечень маркетинговых функций. На пересечении графа и строка с помощью условных обозначений указываются управленческие действия данного должностного лица.

В качестве условных обозначений можно принять:

П – планирование и подготовка маркетингового решения;

И – исполнение решения;

У – участие в подготовке решения;

Р – руководитель данной маркетинговой сферой;

С – обязательное согласование при принятии решения;

К – контроль исполнения решения.

Пример распределения функций на птицефабрике "Башкирская" Республики Башкортостан (табл. 9.7).

Схема взаимодействия структурных подразделений службы маркетинга служит основанием для разработки Положения о маркетинговой службе и Должностных инструкций для ее руководителей и специалистов.

Проводится подбор кадров на должности в службу маркетинга. Для этого целесообразно разработать критерии, которыми должен обладать претендент на должность (компетентность, образование, стаж работы, коммуникабельность, динамизм и т.д.). Данные критерии лежат в основе аттестации кадров. При необходимости следует запланировать прием на работу новых специалистов и/или повышение квалификации работников управления.



Таблица 9.7 Матрица распределения маркетинговых функций

Маркетинговые функции	Директор	Зам. директора по экономике	Главный экономист	Главный зоотехник	Начальник отдела сбыта	Менеджер по сбыту	Нач. отдела маркетинга	Маркетолог
А								8
Маркетинговые исследования								И
Информационное обеспечение								И
Целевая политика			,К					
Торговая политика, формирование ассортимента				,У				
Сбыт продукции					,Р			У
Движение товара на рынке							,Р	И
Выбор целей и стратегий маркетинга	,К							У
Бренддинг		,К					,И	И
Контроль маркетинга	,К	,К						

Разрабатываются мероприятия по созданию эффективной системы информационного обеспечения. Предложения по вводу в службу маркетинга соответствующих специалистов (специалиста по маркетинговым исследованиям и мониторингу, маркетолога - аналитика, программиста и т.п.), фиксированию соответствующих функций, техническое обеспечение, структуры базы данных, схем движения информационных потоков.

Правовое обеспечение деятельности службы маркетинга

На маркетинговую деятельность предприятия распространяются как общие положения права, так и специальные, имеющие непосредственное отношение к маркетингу. Деятельность службы маркетинга регламентируется нормативными актами трех уровней.

1. Федеральный уровень. Высшую юридическую силу имеет Конституция РФ, затем Гражданский Кодекс РФ, имеющий статус федерального закона; другие федеральные законы (например, «О защите прав потребителей» от 9 января 1996 года, «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 23 сентября 1992 года, «О рекламе» от 19 июля 1995 года и прочие. Нормы маркетингового права содержатся также в

подзаконных актах – Указах Президента РФ, постановлениях Правительства, актах министерств и других федеральных органов исполнительной власти.

2. Региональный уровень. Так как по своему государственному устройству Россия является федерацией, в систему правового регулирования входят и акты субъектов РФ. Иерархия их по юридической силе идентична федеральной системе. Например, в Республике Башкортостан: Конституция РБ, Гражданский Кодекс РБ, Законы РБ («О ценообразовании», «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках Республики Башкортостан» и др.), Указы Президента РБ и другие подзаконные акты РБ.

3. Локальные нормативные акты, которые принимаются и действуют на уровне самих предприятий. Цель таких локальных нормативных актов – формирование правил маркетинговой деятельности хозяйствующего субъекта.

На предприятии должно быть разработано Положение о маркетинговой службе, состоящее из следующих разделов: общие положения, задачи, функции, права, ответственность службы маркетинга, управление службой (приложение 9.1).

Функции, права и обязанности каждого специалиста службы маркетинга должны быть зафиксированы в должностных инструкциях (приложение 9.2). Целесообразно также разработать Положение о коммерческой тайне организации, а при необходимости внести изменения в Устав предприятия и другие локальные нормативные акты.

Определение затрат и расчет экономической эффективности организации службы маркетинга

Определение эффективности управления маркетингом дает возможность анализировать, сравнивать и оценивать разные варианты создания службы маркетинга, наметить пути совершенствования. Экономическая эффективность характеризуется сравнением результатов с затратами на их достижение.

В первую очередь, необходимо определить затраты на создание службы маркетинга (табл. 9.8).

Общий индекс физического объема товарооборота (количества проданных товаров) исчисляется по следующей агрегатной форме индекса:

$$I_q = \frac{\sum q_1 \times p_0}{\sum q_0 \times p_0}, \quad (9.1)$$

где  $p_0$  - цены в базисном периоде;

$q_0$  и  $q_1$  - количество проданных товаров в базисном и отчетном периодах.

Таблица 9.8 Затраты на создание службы маркетинга

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Зарплата работников службы маркетинга в год	
Социальные начисления на зарплату	
Затраты на техническое оснащение и создание рабочих мест	
Канцелярские и другие накладные расходы	
Прочие затраты	
Всего затрат	

Коэффициент эффективности управления (КЭ.Ф.У.) рассчитывается по формуле:

$$кЭ.ф.у. = 1 - \frac{Q_u \times L_{чп}}{F_M \times E_{оф}}, \quad (9.2)$$

где  $Q_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L_{чп}$  - удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$F_M$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$E_{оф}$  – фондоотдача.

Экономичность управления ( $\mathcal{E}_y$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_y = (A_y / D) / (B_{чп} / C_T), \quad (9.3)$$

где  $A_y$  – затраты на управление;

$D$  – стоимость основных и оборотных фондов;

$B_{чп}$  - объем чистой продукции;

$C_T$  – численность производственного персонала.

На основе этих формул производятся расчеты в табл. 9.9.

Таблица 9.9 Эффективность организации службы маркетинга

Группировка	Показатели	Факт	Проект	Изменение, +/-
I. Общие резуль- тативные показатели	1. Выручка от продаж товаров, услуг, тыс. руб. 2. Прибыль от продаж, тыс. руб. 3. Уровень рентабельности, % Индекс физического объема товарооборота			
II. Производит- ельность управленче- ского труда	4. Реализовано продукции в расчете на: 1 человек - день, затраченный в управлении, тыс. руб. 1 рубль затрат труда и средств в управлении, руб. 5. Производительность труда в целом по хо- зяйству, тыс. руб.			
	6. Коэффициент эффективности управления			
III. Эконо- мичность ап- парата управ- ления.	7. Удельный вес управленческих расходов, %: в себестоимости продукции в выручке от продажи товаров, услуг 8. Удельный вес затрат на оплату труда работ- ников управления в общем фонде зарплаты, % Коэффициент экономичности управления			
IV. Показате- ли организо- ванности структуры управления	9. Число ступеней в структуре управления 10. Численность аппарата управления, чел. в т.ч. маркетинговой службы, чел. 11. Удельный вес работников, % службы маркетинга в аппарате управления аппарата управления в общей численности ра- ботников Количество подчиненных у руководителя, чел.			

### Сквозная задача

1. Начертите схему структуры управления Вашего предприятия. Охарактеризуйте ее.
2. Проанализируйте распределение маркетинговых функций и определите должностной статус специалистов-маркетологов. Заполните таблицу 9.1.
3. Исследуйте кадровый потенциал, квалификацию работников управления предприятием (табл. 9.2 и 9.3).
4. Проанализируйте систему информационного и технического обеспечения предприятия.
5. Оцените уровень эффективности управления маркетингом на предприятии (табл. 9.4).
6. Выявите и проработайте основные проблемы системы управления маркетингом на предприятии (табл. 9.5 и 9.6).
7. Определите основные направления совершенствования системы управления маркетингом.
8. На основе критериев и принципов построения рациональных оргструктур маркетинга разработайте (усовершенствуйте) структуру службы маркетинга предприятия. Начертите схему маркетингового отдела, определите состав и численность отдела. Выбор обоснуйте. Охарактеризуйте должностной статус службы маркетинга.
9. Составьте матрицу распределения маркетинговых функций по специалистам и руководителям проектируемой структуры управления.
10. Разработайте Положение о маркетинговой службе предприятия и должностную инструкцию на одного из специалистов службы маркетинга.
11. Подсчитайте затраты на создание службы маркетинга и экономическую эффективность от ее внедрения.
12. Сделайте выводы о целесообразности организации службы маркетинга на данном предприятии.

Контроль за ходом и результатами занятий осуществляется преподавателем в форме оценки разработанных проектов, правильности расчетов таблиц и качества работы. Отдельные разработки выносятся на обсуждение студентами.

### *Литература*

1. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – С. 80-97.
2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Финпресс», 2000. – 464 с.
3. . Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 334 с.
4. Ковалев А..И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. Изд. 2-е, перераб. и дополн. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.

## ТЕМА 10. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА

Цель занятия. При подготовке к занятиям необходимо изучить материалы лекций, а также литературу, рекомендуемую по данной теме. Определить различие понятий: прогноз, стратегическое целеполагание, стратегические и оперативное планирование и оценить значение маркетинговых исследований к разработке маркетинговой стратегии и маркетинговой программе во внутрифирменном планировании. Составить маркетинговую программу.

Условия занятия и исходные материалы. Студенты в период подготовки к занятию должны ознакомиться с примерной структурой программы маркетинга, которая приводится в приложении 10, и под руководством преподавателя составить маркетинговую программу, по определенному товару конкретного сегмента рынка (товар – по выбору студента, который либо самостоятельно вырабатывает ситуационную задачу, либо составляет программу используя материалы предприятия, в котором проходит производственную практику).

Порядок и методика выполнения задания. *Маркетинговая программа* – это разработанный на основе комплексных маркетинговых исследований стратегический план-рекомендация относительно производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия на определенный период времени, призванный обеспечить оптимальный вариант его будущего развития с учетом запросов потребителей и согласно выдвинутым целям и стратегиям.

Программа маркетинга служит обоснованной базой для разработки плана всей деятельности предприятия, а также как основа для принятия решений на высшем уровне внутри фирменного управления.

Маркетинговую программу не следует путать с планом развития предприятия и бизнес-планом. Содержание маркетинговой программы после её утверждения высшим руководством предприятия включается в соответствующие разделы внутри фирменного плана и/или бизнес-плана.

Основными принципами планирования являются непрерывность и перманентность разрабатываемых планов, скользящий метод их составления, гибкость, многовариантность, наличие резервов.

Маркетинговые стратегические программы предполагают построение «дерева целей» и определение основной глобальной цели дальнейшего развития предприятия, а также разработку комбинаций маркетинговых стратегий из множества возможных. Характеризуя типы маркетинговых стратегий, особо следует отразить виды наступательной стратегии, преследующей цель активного формирования спроса на сбываемую продукцию.

Основное содержание маркетинговых программ – это прогноз развития целевого рынка, основная цель и подцели будущего развития предприятия, стратегическая линия его поведения на данном рынке, меры товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения, а также смена расходов, предварительная оценка эффективности маркетинговых действий и меры контроля за реализацией программы.

**Основные виды маркетинговой программы.** В зависимости от адресата маркетинговые программы могут быть для высшего руководства или низовых звеньев. Если программы для высшего руководства, как правило, коротки и сжаты, выделяют только наиболее важные направления последующей работы, то для низовых звеньев фирмы они детализированы, подробны и включают конкретные системы маркетинговых мероприятий.

*По срокам* маркетинговые программы могут быть краткосрочные (один-два года), среднесрочные (от двух до пяти лет) и долгосрочные. Для последних маркетингологи рекомендуют сроки, которые могут быть обеспечены достоверными данными по тенденциям развития всех факторов, используемых при составлении прогнозов.

*В зависимости от круга охватываемых задач* программы делятся на обычные и целевые. Обычные предусматривают решение вопросов по всем направлениям маркетинговой деятельности фирмы. Целевые же программы направлены на реализацию отдельно выделенной, особой задачи (например, разработку нового товара или освоение нового сегмента рынка).

*В зависимости от объекта составления* маркетинговые программы могут быть разделены на программы по продукту и программы по производственному отделению. Программы по продукту предусматривают составление маркетинговых программ для каждого вида продукции, выпускаемой предприятием. В них указывается комплекс производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мероприятий в целях обеспечения высокой эффективности производства и продаж этого товара и его конкурентоспособности. Маркетинговые программы по производственному отделению основываются на маркетинговых программах по продукту, объединяя их, и представляют основу для координации и планирования производственно-сбытовых действий центральных служб аппарата управления предприятия.

Структура маркетинговых программ может быть различной. Однако суть ее, как правило, типичная. В начале программы освещаются итоги деятельности фирмы за предыдущий период. Затем приводится краткий анализ и прогноз отобранного в результате маркетинговых исследований целевого рынка. Далее указываются основная цель или цели предприятия на последующий планируемый период деятельности, а также основные глобальные направления маркетинговой стратегии.

Наибольшую часть программы маркетинга занимает описание инструментария реализации поставленных стратегических целей, т. е. набор конкретных маркетинговых мероприятий по реализации частных конкретных стратегий комплекса маркетинга:

- товарной стратегии;
- ценовой стратегии;
- сбытовой стратегии;
- коммуникационной стратеги.

В большинстве маркетинговых программ указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и др.)

В заключительной части программы приводится расчет бюджета на ее реализацию, дается предварительная оценка эффективности программы, а также предусматриваются меры по контролю за ходом их выполнения.

Детальные рекомендации по структуре и содержанию программ маркетинга приведены в приложении 10.

### **Методические рекомендации по составлению программы маркетинга**

1. Система показателей, используемых при разработке программ маркетинга по продукту:

- выбор целевых рынков или сегментов;
- степень дифференциации продукта;
- финансовые затраты на развитие производства, сбыта и товародвижение;
- издержки производства на единицу продукции;
- определение уровня цены продукта;
- расчет уровня прибыли;
- оценка эффективности (рентабельности) производства и сбыта продукции.

2. Система показателей, используемых при разработке программ маркетинга по производственному отделению:

- показатели оценки экономического потенциала объекта (фирмы, производственного отделения);
- номенклатура выпускаемой продукции и структура производства;
- оценка производственно-хозяйственных возможностей объекта;
- капитальные вложения;
- обеспечение производства материально-техническими и трудовыми ресурсами;
- обеспечение финансовыми ресурсами;
- показатели расчета эффективного (рентабельного) производства производственного отделения или предприятия в целом: продажи, издержки производства (себестоимость продукции), прибыль, экономическая эффективность (рентабельность) производства.

3. Система показателей при выработке комплекса маркетинговой политики по товару и предприятию. Программа по разработке комплекса маркетинга составляется после научно-практического исследования, включающего:

- изучение макросреды маркетинга;
- комплексное исследование рынка (изучение товара, спроса и предложения, емкости рынка, условий конкуренций, деятельности конкурентов, фирменной структуры и др. факторов);
- оценку производственно-сбытовых и ресурсных возможностей фирмы;
- выбор целевого сегмента (сегментов), учитывая такие критерии, как наличие потенциальных возможностей для достижения целей фирмы, соответствия качества товара предпочтениям покупателей целевого рынка, соответствие сбытовых возможностей фирмы особенностям организации торговли на целевом рынке, доступность информации по данному рынку, возможность глубокого сегментирования, обеспечение требуемыми ресурсами, наличие конкурентных преимуществ.

**Бюджет маркетинга.** Программа маркетинга, как и любой другой план, не может быть реализована без соответствующего бюджета.

Естественно, как абсолютные так и относительные размеры маркетинговых затрат зависят от размеров предприятия, его роли и претензий на рынке, типа и новизны товаров, степени освоения рынка, характера маркетинговой стратегии предприятия. В практике маркетинга используются различные методы определения бюджета маркетинга. Однако не один из них не является универсальными и совершенными. Ограничимся рассмотрением наиболее распространенных (рис.10.1)

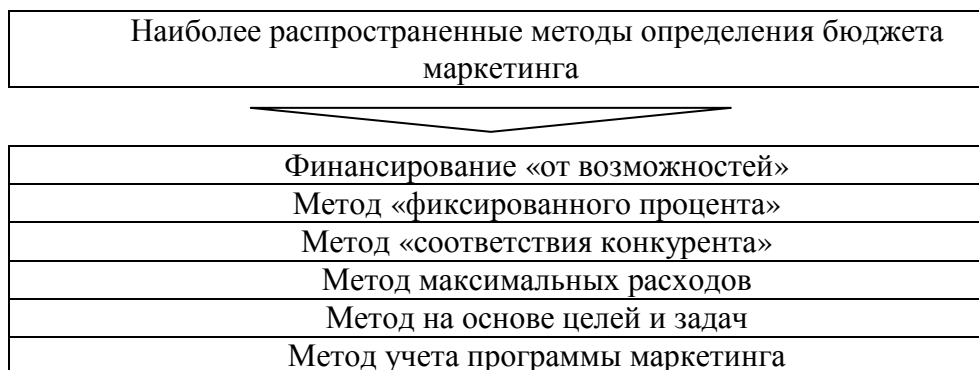


Рисунок 10.1 Методы определения бюджета маркетинга

Следует отметить, что наиболее обоснован будет бюджет, составленный на основе применения интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех приведенных приемов. Такой способ формирования бюджета может строиться, к примеру, на ориентации на выполнение поставленной задачи с учетом действий конкурентов и средств, которые предприятие может выделить на маркетинг.

Статьи затрат на осуществление отдельных маркетинговых мероприятий, включаемых в бюджет исходят из разделов маркетингового плана. Их преимущественная структура дана в таблице 10.1

Таблица 10.1 Статьи бюджета маркетинга предприятия

Статьи затрат	Тыс. руб.	%
1. Прогнозный объем продаж продукции (исходя из цены)		
2. Производственные издержки		
3. Промежуточная прибыль		
4. Затраты на маркетинг		
4.1 Маркетинговые исследования по оценке конъюнктуры рынка		
4.2 Реклама, PR, ярмарки, выставки		
4.3 Стимулирование сбыта, в том числе семплинг		
4.4 Организация продажи		
5 Затраты на продвижение продукта		
Продолжение таблицы 10.1		
5.1 Стоимость информации		
5.2 Транспортные, складские и комиссионные расходы		
6 Доведение продукта до потребителей и сервисная поддержка		
6.1 Маркировка, упаковка		
6.2 Сервис (различные его виды)		
7 Оплата труда менеджеров и др. сотрудников отдела маркетинга		
8. Кредиты, предоставляемые потребителями		
9 Суммарные маркетинговые затраты		
10 Прибыль		

Чтобы оценить порядок величины расходов на маркетинг, можно воспользоваться уравнением прибыли

$$P = SW - [S(O + A) + F + (R + D)],$$

где P – прибыль; S – объем продажи в штуках; W – преискурантная цена; O – транспортные, комиссионные и иные расходы на продажу 1 единицы товара; A – затраты на производство единицы товара, не связанные с маркетингом, но зависящие от объема производства; F – постоянные затраты на производство, связанные с маркетингом и не зависящие от объема производства и продажи; R – затраты на рекламу; D – затраты на продвижение товара (стимулирование сбыта).

Задание. Учитывая поставленные предприятием цели, его возможности и рыночную ситуацию, разработайте программу маркетинга, обратив внимание на: товарную политику предприятия; способы продвижения товара на рынок; сбытовую политику и способы распределения товара; ценовую стратегию.



Контроль за ходом и результатом занятия осуществляется в форме оценки качества выполненного задания.

*Литература*

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: - Питер, 1999.
- 2 Дамари Р. Маркетинговое планирование – философия бизнеса // Маркетинг. - 1995. - №1. – С.107-112.
- 3 Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. - М.: Наука, 1996. – С. 547-581.
- 4 Осадник В. Выбор стратегии с помощью аналитико-иерархического процесса // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №6. – С.112-118.

## ТЕМА 11. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

Задание к семинарскому занятию

Основы организации международного маркетинга

Цели занятия. Изучить цели и задачи международного маркетинга, особенности организации маркетинговых исследований в международном маркетинге; стратегии проникновения на международные рынки.

Содержание занятия

1. Цели, задачи и окружающая среда международного маркетинга.
2. Особенности организации маркетинговых исследований в международном маркетинге.
3. Стратегия и тактика проникновения на международные рынки.
4. Основные этапы маркетинговых решений в международном маркетинге.

### *Литература*

1 Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. Ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999.

2 Моисеева Н. К. Международный маркетинг: Учебное пособие. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 151-157 с.

3 Никифорова С. В. Международный маркетинг: Учеб. пособие. - СПб.: Об-во «Знание», 1998. – 82-87 с.

4 Черенков В. И. Международный маркетинг: Учеб. пособие. - СПб.: Об-во «Знание», 1998. -79-85 с.

**SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей**

<b>Потенциальные внутренние сильные стороны</b>	<b>Потенциальные внешние возможности фирмы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• полная компетентность в ключевых вопросах;</li> <li>• адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>• хорошее впечатление, сложившееся о компании покупателей;</li> <li>• признанный лидер рынка;</li> <li>• хорошо проработанная функциональная стратегия;</li> <li>• экономия на масштабах производства;</li> <li>• умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;</li> <li>• собственная технология;</li> <li>• более низкие издержки (преимущество по издержкам);</li> <li>• лучшие рекламные кампании;</li> <li>• опыт в разработке новых товаров;</li> <li>• проверенный менеджмент;</li> <li>• большой опыт (опережение по кривой опыта);</li> <li>• лучшие возможности производства;</li> <li>• превосходные технологические навыки;</li> <li>• другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;</li> <li>• пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;</li> <li>• способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;</li> <li>• вертикальная интеграция (вперед или назад);</li> <li>• снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках;</li> <li>• ослабление позиций фирм-конкурентов;</li> <li>• возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;</li> <li>• появление новых технологий;</li> <li>• другое</li> </ul>
<b>Потенциальные внутренние слабые стороны</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• нет четкого стратегического направления развития;</li> <li>• устарелое оборудование;</li> <li>• низкая прибыльность из-за...;</li> <li>• недостаток управленческого таланта и умения;</li> <li>• отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;</li> <li>• плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;</li> <li>• внутренние производственные проблемы;</li> <li>• отставание в области исследований и разработок;</li> <li>• слишком узкий ассортимент продукции;</li> <li>• недостаточный имидж на рынке;</li> <li>• плохая сбытовая сеть;</li> <li>• неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> <li>• недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;</li> <li>• себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов;</li> <li>• другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;</li> <li>• рост продаж продуктов-субститутов;</li> <li>• медленный рост рынка;</li> <li>• неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;</li> <li>• дорогостоящие законодательные требования;</li> <li>• высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;</li> <li>• растущая требовательность покупателей и поставщиков;</li> <li>• изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>• неблагоприятные демографические изменения</li> <li>• другое</li> </ul>

*Барьеры входа на рынок потенциальных конкурентов*



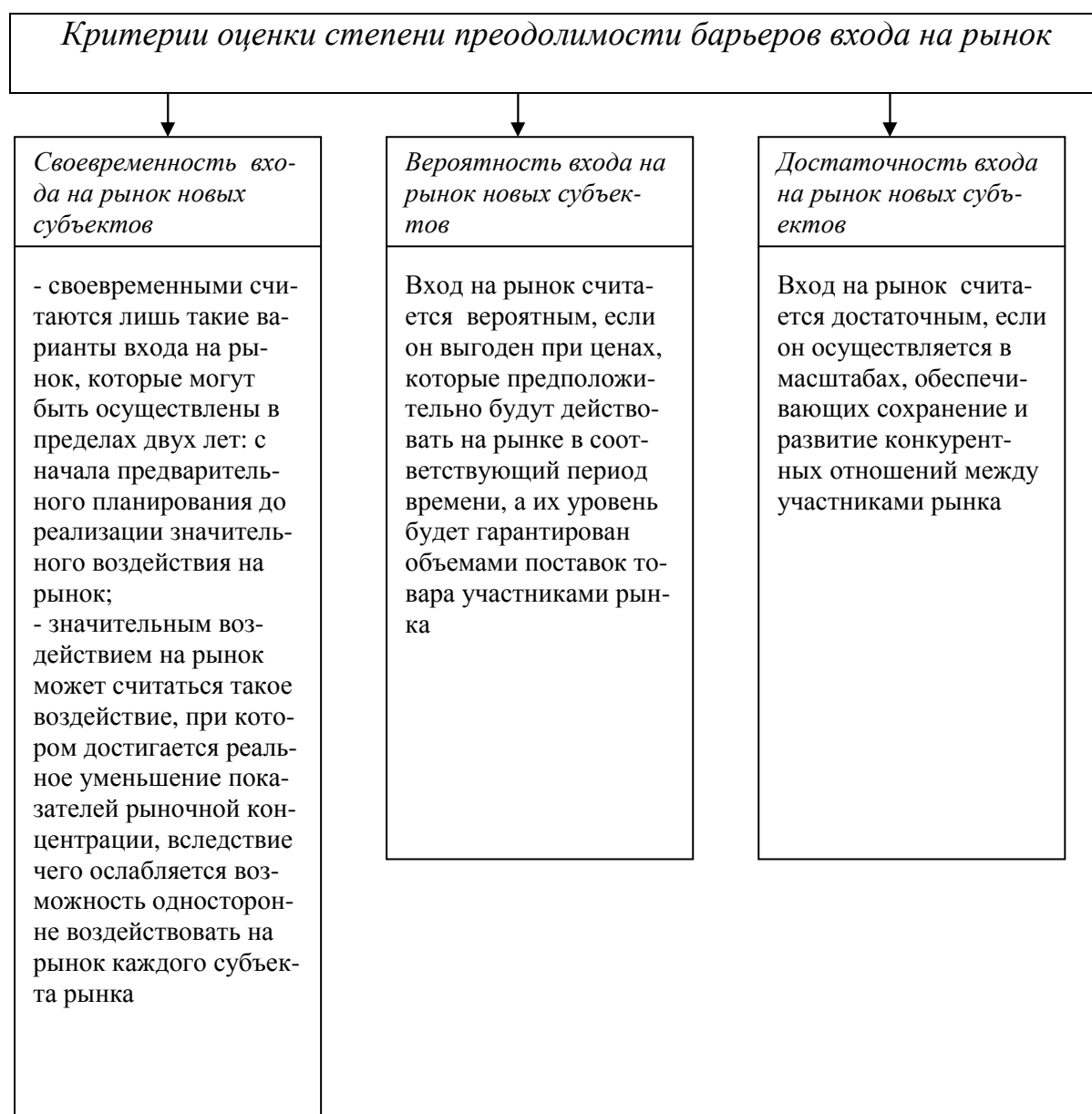
- *Экономические и организационные ограничения.* Анализируется значимость для входа на рынок следующих экономических факторов: государственная политика в области инвестиций, кредитов, налогов, цен, тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности и последствия этой политики для конкретных товарных рынков; среднеотраслевая норма прибыли; сроки окупаемости капитальных вложений; неплатежи; наличие (отсутствие) эффективной поддержки малого предпринимательства
- *Административные ограничения.* Выявляется наличие (отсутствие) ограничений деятельности продавцов на данном товарном рынке, выдвигаемых органами власти и управления всех уровней. К их числу относятся: лицензирование отдельных видов деятельности, квотирование, решения органов власти по ограничению ввоза (вывоза) товаров на территорию (с территории), чинимые препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и конторских помещений и т. п.
- *Неразвитость рыночной инфраструктуры.* Выявляется наличие (отсутствие) необходимых средств коммуникации (транспорта, связи), служб по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых услуг и т. п.
- *Влияние вертикального объединения действующих организаций на рынке.* Выявляется степень использования продавцами, объединенными в вертикальные структуры, всех преимуществ внутрикорпоративных связей и воздействие этих отношений на конкурентов, не входящих в эти вертикальные структуры
- *Стратегия поведения действующих на рынке хозяйствующих субъектов.* Анализируется ценовая и сбытовая стратегия ведущих продавцов, их политика в качестве держателей патентов, лицензий, торговых знаков и т. п.
- *Барьеры, связанные с эффектом масштаба.* Если минимально эффективный масштаб деятельности на данном товарном рынке высок, то входящие на рынок потенциальные конкуренты на период достижения этого уровня могут иметь существенно более высокие затраты, чем уже действующие на товарном рынке хозяйствующие субъекты, а следовательно, быть менее конкурентоспособными. Сроки и затраты, необходимые для преодоления этого барьера, оцениваются путем опроса действующих продавцов и потенциальных конкурентов, а также отраслевых специалистов
- *Барьеры, основанные на абсолютном превосходстве в уровне затрат.* Эти барьеры возникают в том случае, если затраты на единицу продукции уже действующих продавцов ниже, чем у вновь входящих на рынок хозяйствующих субъектов. Причинами различия в уровнях затрат могут быть: неравенство стартовых условий функционирования на рынке, прежде всего имущественное и ценовое; ограниченный доступ новых продавцов к дешевым и более удобным сырьевым источникам, технологическое превосходство уже действующих на товарных рынках хозяйствующих субъектов, доступная им более низкая процентная ставка на заемный капитал и т. п.

- *Экологические ограничения.* Выявляются факты запрещения службами экологической безопасности, природоохранными учреждениями и общественными организациями и движениями расширения масштабов деятельности на данном товарном рынке, строительства новых производственных и складских объектов, транспортных коммуникаций и т. п.
- *Ограничения по спросу.* Высокий уровень удовлетворения спроса, отражающий как высокую насыщенность рынка товарами, так и низкую платежеспособность покупателей, является серьезным препятствием для освоения рынка потенциальными конкурентами. В связи с этим предлагается, по возможности, анализировать емкость товарного рынка отдельно - по спросу и по потребностям. В качестве источника информации следует использовать данные опроса основных покупателей изучаемого товара
- *Барьеры капитальных затрат* или объемы первоначальных инвестиций, необходимых для входа на товарный рынок. Значительный размер первоначального капитала, который необходим для начала деятельности хозяйствующего субъекта на рынке, может являться одним из важных барьеров входа на рынок

Перечень факторов, анализируемых в процессе выявления барьеров входа на данный товарный рынок, может быть шире (или уже) перечисленного, отличаться от него, в связи с отраслевыми и региональными особенностями

Косвенные подтверждения наличия (или отсутствия) входных барьеров

- К косвенным подтверждениям наличия (или отсутствия) входных барьеров относятся факты редкого (или интенсивного) появления на рынке новых продавцов за определенный период времени
- Если в результате анализа ситуации за последние 3-5 лет выявляется редкое появление на рынке новых продавцов, несмотря на высокую норму прибыли, то это говорит о наличии высоких вступительных барьеров
- Однако отсутствие в недавнем прошлом новых участников не является окончательным свидетельством того, что доступ на рынок затруднен



Информация, необходимая для принятия решения по товару

<b>Решения</b> <b>Информация</b>	<b>Разработка и модификация нового товара</b>	<b>Позиционирование товара</b>	<b>Оценка конкурентоспособности товара</b>	<b>Разработка упаковки</b>
1	2	3	4	5
<b>О рынке:</b>				
Тип рынка				
Сегментация рынка				
Емкость рынка				
Количество и состав конкурентов				
Конъюнктура рынка				
<b>О товаре:</b>				
Качество товара по сравнению с товарами конкурентов				
Определение потребительских свойств товара				
<b>О конкуренции:</b>				
Конкурирующие товары				
Доля рынка конкурентов				
Финансовое положение конкурентов				
Стратегии адаптации конкурентов				
Система маркетинга				
<b>О производстве и затратах:</b>				
Составляющие себестоимость товара				
<b>О выручке от продажи товаров и прибыли:</b>				
Влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль				

\* Методическое руководство по разработке плана маркетинга предприятия. - М.: ММЦ «Москва», 2000.

Окончание приложения 5.1

1	2	3	4	5
<b>О потребителях:</b>				
Требования покупателей к товару				
Социально-демографические показатели региона				
Социально-экономические показатели региона				
Изучение реакции потребителей на товар				
Поведенческие характеристики сегментов				



Характерные маркетинговые стратегии для различных фаз ЖЦТ<sup>1</sup>

Фазы ЖЦТ	Маркетинговые стратегии	Условия и сущность применяемой стратегии
Внедрение Рост	Стратегия проникновения и покрытия издержек	Цели стратегии – проникнуть на выбранные рынки, покрыть расходы на производство и транспортировку товара, дать информацию о новом товаре, обработать тактику реализации, выбрать каналы товародвижения, увеличить объем продаж на существующих рынках и привлечь новых покупателей
	Стратегия выборочного проникновения	Высокая цена при низком уровне затрат на стимулирование сбыта, конкуренция отсутствует. Цель стратегии – снижение маркетинговых расходов, получение максимальной прибыли
	Стратегия широкого проникновения	Низкая цена на новый продукт, высокий уровень затрат на стимулирование сбыта. Цель – захват максимальной доли рынка, быстрое проникновение на рынок
	Стратегия пассивного маркетинга	Низкая цена продукта, незначительные затраты на операционный маркетинг. Цель установления низкой цены – стимулировать быстрое признание рынком нового товара, цель низкого уровня расходов по операционному маркетингу – получение прибыли
	Стратегия интенсивного маркетинга	Высокая цена и высокий уровень затрат на операционный маркетинг
	Стратегия резкого увеличения своей доли рынка	Цель стратегии - увеличение доли рынка или повышение рентабельности за счет максимально широкого использования массового производства
	Стратегия дифференциации или резкого различия	Стратегия предполагает наличие ноу-хау. Фирма создает ситуацию конкуренции, обладает значительной рыночной силой

<sup>1</sup> См.: Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2000.- С. 55-62.

Продолжение приложения 5.2

Рост и зрелость } }	Стратегии варьирования элементами маркетингового комплекса	<p>Стратегия обороны. Цель - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам.</p> <p>Стратегия инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентам.</p> <p>Стратегия консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка. Стратегия конфронтации, то есть прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.</p> <p>Стратегия освоения выпуска новых видов товаров за счет свободных производственных мощностей.</p> <p>Подобные стратегии и их вариации очень популярны в переходный период, поскольку представляют возможность выживания в условиях неопределенности рынка</p>
	Стратегия расширения	Предполагает почти одинаковый по временному лагу ввод на рынок расширенного ассортимента товара одного типа, что приводит к продлению стадии роста и к поддержанию объема продаж на определенном уровне
	Стратегия модификации	Модификационный товар – улучшенный внешний вид упаковки, дизайн товара, измененные некоторые свойства товара (качество, срок службы и др.). Модификационный товар выводится на рынок, когда спрос на основной товар начинает снижаться, что в итоге приводит к стабильности положения предприятия

Продолжение приложения 5.2

	Стратегия низких издержек	Обеспечивает достижение конкурентных преимуществ за счет более экономичного производства и сбыта продукции. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку конструкции нового товара, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии – более низкие издержки по сравнению с издержками конкурентов
	Стратегия специализации	Использование преимуществ товаров на относительно узких сегментах рынков без стремления охватить весь рынок
Зрелость и насыщение } }	Стратегия поддержания объема сбыта на определенном уровне	Предусматривает сохранение существующей рыночной доли и уровня прибыльности. При ее реализации необходимо учитывать опасность усиления конкурентов и потери части рынка в случае их активных действий
	Стратегия производственной диверсификации	Используется, когда появляется потребность нарушить жесткую привязку предприятия к одной номенклатуре товара. Направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных товаров
	Стратегия добавления характеристик товара	Подразумевает увеличение числа функций или характеристик товара (новая расфасовка, увеличение оттенков вкуса, запаха, окраски, предложение товара в различных формах и составах, внедрение нового поколения товаров, наделение товара свойствами безопасности и удобства использования)
	Стратегия диверсификации	Одновременно с переходом на новые товары и новые рынки изменяется и традиционная система распределения товаров
Спад	Стратегия ликвидации деловой активности	При реализации стратегии на определенном рынке руководство предприятия не должно нарушать существующих деловых связей с партнерами, наносить удар своему престижу, нарушать психологический климат рабочей среды

Окончание приложения 5.2

	Стратегия увеличения затрат на стимулирование сбыта	Цель стратегии – стимулирование сбыта (продаж), которое включает три составляющие: стимулирование потребителей; стимулирование торговли, стимулирование сбытовиков самой организации
	Стратегия снижения цен	Стратегия, при которой на марку устанавливают низкую цену (нередко в сочетании со скидками или купонами), чтобы побудить как можно большее число потребителей испробовать ее. Такая стратегия эффективна, если спрос на товар эластичен в зависимости от цены
	Стратегия снятия товара с производства	Товар необходимо снимать с продажи планомерно и обдуманно. Задержка со снятием устаревших товаров резко снижает эффективность маркетинговой деятельности предприятия, что обусловлено следующими причинами: много устаревших товаров скапливается в каналах сбыта; увеличиваются расходы на рекламу; значительное время отнимается у руководства и сбытовиков; падает авторитет предприятия

Приложение 6.1\*

Информация, необходимая для принятия стратегических решений

Решения Информация	Постановка финансовых целей	Постановка маркетин- говых це- лей	Постановка организа- ционных целей	Анализ силь- ных и слабых сторон пред- приятия
1	2	3	4	5
<b>О рынке:</b>				
Тип рынка				
Сегментация рынка				
Емкость рынка				
Количество и состав конкурентов				
Конъюнктура рынка				
<b>О товаре:</b>				
Качество товара по сравнению с товарами конкурентов				
Определение потребительских свойств				
<b>О конкуренции:</b>				
Конкурирующие товары				
Доля рынка конкурентов				
Финансовое положение конкурентов				
Стратегии адаптации конкурентов				
Система маркетинга				
<b>О производстве и затратах:</b>				
Составляющие себестоимость товара				
<b>О выручке от продажи товаров и прибыли:</b>				
Влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль				

\* Методическое руководство по разработке плана маркетинга предприятия. - М.: ММЦ «Москва», 2000.

Окончание приложения 6.1

1	2	3	4	5
<b>О потребителях:</b>				
Требования покупателей к товару				
Социально-демографические показатели региона				
Социально-экономические показатели региона				
Изучение реакции потребителей на товар				
Поведенческие характеристики сегментов				

Продолжение приложения 6.1

Информация, необходимая для принятия стратегических решений

Решения Информация	Анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды	Выработка стратегии роста	Выработка стратегии конкуренции	Выработка стратегии адаптации
1	2	3	4	5
<b>О рынке:</b>				
Тип рынка				
Сегментация рынка				
Емкость рынка				
Количество и состав конкурентов				
Конъюнктура рынка				
<b>О товаре:</b>				
Качество товара по сравнению с товарами конкурентов				
Определение потребительских свойств				
<b>О конкуренции:</b>				
Конкурирующие товары				
Доля рынка конкурентов				
Финансовое положение конкурентов				
Стратегии адаптации конкурентов				
Система маркетинга				
<b>О производстве и затратах:</b>				
Составляющие себестоимость товара				
<b>О выручке от продажи товаров и прибыли:</b>				
Влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль				

Окончание приложения 6.1

1	2	3	4	5
<b>О потребителях:</b>				
Требования покупателей к товару				
Социально-демографические показатели региона				
Социально-экономические показатели региона				
Изучение реакции потребителей на товар				
Поведенческие характеристики сегментов				



Информация, необходимая для принятия решения по ценам

Решения Информация	Установление цены на новый товар Установление рекомен- дуемой розничной цены			Ценовое стимулирование сбыта				
	«средние из- держки + при- быль»	Метод «целевой прибыли»	Метод «качест- венно-ценового паритета»	Ценовые скидки	Стимулирующее ценообразование	Дискриминаци- онное ц. о.	Ц.о. по психоло- гическому принципу	Ц.о. по геогра- фическому принципу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Анализ рынка:</b> Тип рынка								
Сегментация рын- ка								
Емкость рынка								
Количество и со- став конкурентов								
Конъюнктура рынка								
<b>Оценка возмож- ностей товара (услуги):</b> Качество товара по сравнению с товарами конку- рентов								
Соответствие це- ны потребитель- ским свойствам товара								
Способность то- вара удовлетво- рить потребности покупателей								
Эластичность спроса								

\* Методическое руководство по разработке плана маркетинга предприятия. - М.: ММЦ «Москва», 2000.

Продолжение приложения 7.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Оценка конкурентной среды:</b> Конкурирующие товары								
Доля рынка конкурентов								
Финансовое положение конкурентов								
Стратегии адаптации конкурентов								
<b>Характеристика производства и затрат:</b> Объемы производства, складские запасы товаров фирмы								
Составляющие себестоимость товара								
<b>Анализ выручки от продажи товаров и прибыли:</b> Соотношение между выручкой от продажи, прибылью и затратами по различным выпускаемым товарам								
Зависимость сбыта от затрат на продвижение товара								
Влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль								
Удельный вес прибыли в цене единицы товара фирмы и как он отличается от аналогичного показателя конкурентов								

Окончание приложения 7.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Анализ потребительской среды:</b> Требования покупателей к товару								
Социально-демографические показатели региона								
Социально-экономические показатели региона								
Потребительские предпочтения								
Поведенческие характеристики сегментов								

Приложение 7.1.1\*

Информация, необходимая для принятия решения по ценам

Решения Информация	Изменение цены на продаваемый товар				Уценка товара
	Занижение цены на этапе выхо- да на рынок	Завышение цены на этапе роста	Снижение или повыше- ние цены на этапе спада	Снижение или повы- шение цены на этапе зрелости	
1	2	3	4	5	6
<b>Анализ рынка:</b>					
Тип рынка					
Сегментация рын- ка					
Емкость рынка					
Количество и со- став конкурентов					
Конъюнктура рынка					
<b>Оценка возмож- ностей товара (услуги):</b>					
Качество товара по сравнению с товарами конку- рентов					
Соответствие це- ны потребитель- ским свойствам товара					
Способность то- вара удовлетво- рить потребности покупателей					
Эластичность спроса					
<b>Оценка конку- рентной среды:</b>					
Конкурирующие товары					
Доля рынка кон- курентов					

\* Методическое руководство по разработке плана маркетинга предприятия. - М.: ММЦ «Москва», 2000.

Окончание приложения 7.1.1

1	2	3	4	5	6
Финансовое положение конкурентов					
Стратегии адаптации конкурентов					
<b>Характеристика производства и затрат:</b> Объемы производства, складские запасы товаров фирмы					
Составляющие себестоимости товара					
<b>Анализ выручки от продажи товаров и прибыли:</b> Соотношение между выручкой от продажи, прибылью и затратами по различным выпускаемым товарам					
Зависимость сбыта от затрат на продвижение товара					
Влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль					
Удельный вес прибыли в цене единицы товара фирмы и как он отличается от аналогичного показателя конкурентов					
<b>Анализ потребительской среды:</b> Требования покупателей к товару					
Социально-демографические показатели региона					
Социально-экономические показатели региона					
Потребительские предпочтения					
Поведенческие характеристики сегментов					

## **Примерное положение о службе маркетинга на предприятии**

### **1 Общие положения**

1.1. Служба маркетинга является самостоятельным подразделением предприятия, проводит свою работу совместно с другими структурными подразделениями в соответствии с настоящим Положением и Положениями соответствующих подразделений.

1.2. Служба маркетинга в своей деятельности руководствуется законами Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента России, постановлениями и распоряжениями Правительства, приказами и инструкциями Министерства сельского хозяйства и продовольствия, решениями государственного комитета по антимонопольной политике, правилами внутреннего трудового распорядка.

1.3. Структура и численность службы маркетинга устанавливается в соответствии с ее задачами и функциями, определяется штатным расписанием, утвержденным в установленном порядке.

1.4. Внутренняя организация работы маркетинговой службы строится с учетом производственного потенциала предприятия, специфики производства и потребительского рынка продовольствия. Она имеет функциональную ориентацию.

1.5. Служба маркетинга может состоять из следующих отделов: исследования рынка и спроса; сбыта и ФОССТИС; информационно-статистического обеспечения; отдела ценообразования.

### **2 Цель и основные задачи службы маркетинга**

Цель работы службы маркетинга на предприятии - создание организационно-экономических условий для всестороннего удовлетворения потребительского спроса покупателей на высококачественные продовольственные товары, сельскохозяйственное сырье и услуги на основе развития рыночной инфраструктуры.

Основные задачи службы маркетинга

2.1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга.

2.2. Оптимизация структуры сельскохозяйственного производства и товарного ассортимента сельскохозяйственной продукции.

2.3. Создание системы маркетинговой информации, постоянное ее пополнение и обновление.

2.4. Обеспечение свободного доступа пользователей (руководителей и специалистов предприятия) к маркетинговой информации.

2.5. Исследование рынков сбыта продукции предприятия, их емкости, выявление целевых сегментов.

2.6. Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия и разработка прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

2.7. Изучение конкурентов, их продукции, маркетинговой деятельности и определение стратегии конкурентной борьбы.

2.8. Эффективное осуществление сбытовой деятельности, подготовка и заключение договоров на поставку продукции, контроль за своевременностью поставки продукции.

2.9. Разработка и осуществление рекламной деятельности, мероприятий по стимулированию сбыта.

2.10. Совершенствование управления маркетингом.

2.11. Определение уровня конкурентоспособности предприятия и разработка мероприятий по его повышению.

2.12. Консультирование руководителей и специалистов предприятия по вопросам маркетинговой деятельности, предложение соответствующих рекомендаций.

### 3 Функции службы маркетинга

#### Функции отдела исследования рынка и спроса

3.1. Планирование, организация и управление деятельностью по исследованию рынков сбыта продукции предприятия, их конъюнктуры и тенденций развития.

3.2. Сегментирование рынка, определение целевых сегментов, выявление новых сегментов, перспективных рынков сбыта.

3.3. Изучение спроса на продукцию предприятия и оценка потенциальных возможностей продаж, анализ удовлетворения спроса.

3.4. Исследование потребителей, определение их нужд, запросов и предпочтений, мотивов покупательского поведения.

3.5. Анализ потребительских свойств продукции, их соответствия требованиям потребителей.

3.6. Исследование внешней и внутренней маркетинговой среды.

3.7. Управление товарным ассортиментом, подготовка предложений по диверсификации производства.

3.8. Координация и корректировка производственно-сбытовой деятельности и системы товародвижения, исходя из требований рынка.

3.9. Участие в определении ценовой политики и разработке стратегии ценообразования.

3.10. Исследование конкурентной среды на товарных рынках.

3.11. Оценка конкурентоспособности предприятия и разработка мероприятий по ее повышению.

3.12. Выявление возможностей выхода на новые товарные рынки сбыта в других регионах и за рубежом.

3.13. Исследование рынка сбыта продукции предприятия, подготовка предложений по повышению эффективности сбытовой деятельности.

3.14. Анализ влияния рекламы и мер по стимулированию сбыта на объем реализации.

3.15. Поиск, сбор и систематизация информации о ценах и условиях поставки для предприятия.

3.16. Подготовка и предоставление отчетов, информационных и аналитических материалов по проведенным исследованиям.

3.17. Консультирование специалистов предприятия по вопросам планирования, организации и проведения маркетинговых исследований.

#### Функции отдела сбыта и ФОССТИС

3.18. Целеполагание, планирование, организация и управление деятельностью по выбору форм, методов и каналов сбыта продукции.

3.19. Подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку продукции.

3.20. Организация рациональной системы товародвижения.

3.21. Участие в изучении спроса на выпускаемую продукцию.

3.22. Организация оптовой и розничной торговли продукцией.

3.23. Организация складирования, хранения и транспортировки продукции.

3.24. Совершенствование упаковки продукции.

3.25. Контроль за выполнением планов поставки продукции по заключенным договорам.

3.26. Разработка рекомендаций по структуре товарного ассортимента.

3.27. Составление и предоставление оперативной информации, статистической отчетности об объемах сбыта, о выполнении поставок по госзаказам и договорным обязательствам.

3.28. Определение эффективности сбытовой деятельности и разработка мероприятий по ее повышению.

3.29. Разработка ценовой политики, системы надбавок и скидок с цены.

3.30. Планирование и проведение рекламной кампании, выбор наиболее эффективных методов и средств распространения рекламы.



- 3.31. Организация и управление «публичными отношениями», осуществление деятельности по созданию благоприятного образа (имиджа) предприятия.
- 3.32. Разработка и продвижение товарного знака предприятия.
- 3.33. Организация участия предприятия в выставках, ярмарках, конкурсах.
- 3.34. Организация и проведение благотворительных и спонсорских акций.
- 3.35. Организация работы оптовой (розничной) торговли.
- 3.36. Составление бюджета рекламы и ФОССТИС, обеспечение его экономической обоснованности и рациональности.
- 3.37. Определение эффективности рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта, их влияния на сбыт продукции, информированность потребителя.
- 3.38. Консультирование специалистов по вопросам организации сбытовой деятельности, по осуществлению мероприятий ФОССТИС.

#### Функции отдела информационно-статистического обеспечения

- 3.39. Осуществление автоматизации и компьютеризации деятельности службы маркетинга.
- 3.40. Совершенствование маркетинговой информационной системы и программного обеспечения.
- 3.41. Получение, обработка, анализ статистической и аналитической информации, своевременное обновление базы данных.
- 3.42. Пополнение базы данных информацией из различных компьютерных информационных сетей (Консультант-плюс, Интернет и др.).
- 3.43. Выявление потребностей пользователей в той или иной информации, определение необходимости и возможности расширения базы данных, создания новых информационных массивов (ЛБД).
- 3.44. Организация сервисного (технического, программного) обслуживания.
- 3.45. Предоставление начальнику отдела исследований рынка и спроса запросов на необходимую информацию.
- 3.46. Консультирование специалистов предприятия по вопросам пользования базой данных, программного обеспечения.

#### Общие функции

- 3.47. Разработка стратегии маркетинга, составление программы маркетинговой деятельности предприятия.
- 3.48. Определение целей, организации системы маркетинговой информации.
- 3.49. Управление маркетинговой деятельностью и контроль за ее осуществлением.

3.50. Оценка и совершенствование системы управления маркетингом предприятия.

#### 4 Функции отдела ценообразования

4.1. Обеспечивает учет и анализ затрат на производство и реализацию продукции.

4.2. Подготавливает необходимые расчеты по установлению окончательной цены на продукцию.

4.3. Разрабатывает стратегии маркетинга в области ценообразования.

4.4. Создает механизмы регулирования и контроля цен.

4.5. Организует гибкую систему скидок и взаимозачетов с цен на реализуемую продукцию и услуги.

#### 5 Права (полномочия) службы маркетинга

5.1. Разрабатывать перспективные, текущие и оперативные планы маркетинговой и предпринимательской деятельности.

5.2. Вносить предложения по изменению товарного ассортимента, объемов производства, качества продукции, по совершенствованию системы управления производством и сбытом продукции.

5.3. Требовать согласования со службой маркетинга всех решений, которые могут привести к изменению положения предприятия на рынке, поколебать его престиж или изменить имидж.

5.4. Правомочно требовать от руководства и специалистов предприятия своевременного предоставления информации, необходимой для эффективной маркетинговой деятельности.

5.5. Делегировать маркетинговые функции другим работникам.

5.6. Правомочно представлять предприятие на специализированных ярмарках, выставках, аукционах.

5.7. Разрабатывать предложения по организационному регламентированию маркетинговой деятельности всех работников аппарата управления.

5.8. Контролировать выполнение маркетинговых мероприятий.

#### 6 Ответственность службы маркетинга

6.1. Эффективная организация и управление маркетинговой деятельностью.

6.2. Выполнение маркетинговых планов и программ.

6.3. Достоверность, доступность и оперативность маркетинговой информации.

6.4. Организация товародвижения, сбыта, ФОССТИС.

- 6.5. Организация технического и программного обеспечения.
- 6.6. Выполнение должностных обязанностей работниками службы.
- 6.7. Повышение квалификации работников предприятия, освоение принципов маркетинга.
- 6.8. За причиненный ущерб в установленном законом порядке.

## 7 Управление службой маркетинга

7.1. Службу маркетинга возглавляет ее руководитель на правах первого заместителя руководителя предприятия.

7.2. Руководитель службы маркетинга назначается и освобождается от должности руководителем предприятия.

7.3. Управление службой осуществляется на основе четкого разграничения линейного и функционального руководства.

7.4. Все работники службы линейно подчиняются заместителю руководителя по маркетингу.

7.5. Заместителю руководителя по маркетингу функционально подчиняются главные специалисты, руководители и специалисты других подразделений.

## **Должностная инструкция руководителя службы маркетинга**

### **1 Общие положения**

1.1. Маркетинговую службу возглавляет ее руководитель (маркетинг-директор) на правах первого заместителя руководителя предприятия.

1.2. Руководитель службы маркетинга назначается и освобождается от должности руководителем предприятия.

1.3. Организует работу службы маркетинга, утверждает положение о структурных подразделениях службы маркетинга и должностные инструкции работников.

1.4. Руководит разработкой стратегии и тактики маркетинга на предприятии. Координирует службы предприятия по выполнению требований потребителей к выпускаемой продукции и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

1.5. Организует исследования, связанные с изучением спроса на продукцию предприятия, и конъюнктуры рынка, обеспечивает рациональную систему ФОССТИС.

1.6. В соответствии с договорами обеспечивает выполнение поставок продукции в срок и по номенклатуре.

1.7. В практической деятельности руководствуется законодательными актами Российской Федерации, директивами, приказами и инструкциями вышестоящих организаций, приказами и распоряжениями руководителя предприятия, правилами внутреннего трудового распорядка, Положением о службе маркетинга и настоящей должностной инструкцией.

### **2 Обязанности**

2.1. Руководство разработкой программы и бюджета маркетинга.

2.2. Организация исследования рынков сбыта, платежеспособного спроса и факторов, его образующих.

2.3. Осуществление сегментации рынка, руководство по выявлению новых сегментов рынка, потенциальных потребителей.

2.4. Организация сбора, анализа и систематизации всей коммерческо-экономической информации по маркетингу, правовому обеспечению.

2.5. Разработка прогнозов сбыта продукции, увязка производственных возможностей предприятия со сбытовыми.

2.6. Анализ конкурентоспособности предприятия, изучение экономических и технических (качественных) характеристик аналогичной продукции конкури-

рующих предприятий и, исходя из этого, совершенствование стратегии маркетинга.

2.7. Разработка и осуществление мероприятий по улучшению организации, стиля и методов работы службы маркетинга, повышению деловой квалификации и подбору работников этой службы.

2.8. Руководство сбытовой деятельностью предприятия. Участие в анализе эффективности каналов и методов сбыта, в выборе наиболее оптимальных из них.

2.9. Организация системы хранения и транспортировки продукции.

2.10. Обеспечение подготовки и заключения договоров на поставку продукции, контроля за ходом выполнения договорных обязательств.

2.11. Организация работы по планированию и проведению маркетинговых мероприятий.

2.12. Участие в разработке и совершенствовании деятельности по стимулированию сбыта продукции, созданию имиджа предприятия.

2.13. Участие в разработке товарной политики. Маркетинговое обоснование, обеспечение производства и вывода на рынок нового товара.

2.14. Формирование товарной марки предприятия и продвижение ее на рынке.

2.15. Организация работы по совершенствованию упаковки и маркировки товара.

2.16. Оптимизация структуры ассортимента продукции на основе рыночной потребности и максимизации прибыли.

2.17. Организация рекламной кампании.

2.18. Участие в определении ценовой политики.

2.19. Выбор стратегии и методов ценообразования, разработка системы скидок и наценок с цены.

2.20. Осуществление процессов автоматизации и компьютеризации маркетинговой деятельности.

2.21. Совершенствование организационной структуры службы маркетинга.

2.22. Развитие стандартизации, сертификации и метрологии в управлении качеством и конкурентоспособностью продукции.

2.23. Проведение благотворительных акций, участие в выставках и ярмарках.

2.24. Участие в составлении планов производства и реализации продукции, финансовых планов, в разработке бизнес-плана предприятия.

2.25. Организация, управление, контроль и оценка работы системы управления маркетингом.

2.26. Контроль за эффективностью маркетинговой деятельности предприятия.

2.27. Участие в составлении отчетности и в организации учета.

2.28. Анализ и рассмотрение претензий потребителей, посредников.

2.29. Постоянное повышение своей квалификации и уровня экономических знаний, в том числе в области маркетинга и менеджмента, изучение новейших научных разработок и рекомендаций по вопросам маркетинговой деятельности.

### 3 Права

3.1. Должность руководителя службы маркетинга имеет право занимать специалист с высшим экономическим образованием, опытом руководящей работы в агропромышленном комплексе, компетентный в вопросах маркетинга и агробизнеса.

3.2. Представлять предприятие во всех государственных и общественных организациях и учреждениях по вопросам, относящимся к компетенции службы маркетинга.

3.3. Давать руководителям, специалистам других подразделений предприятия указания по функциональным вопросам, вносить предложения по изменению объемов производства и реализации продукции в соответствии с запросами потребителей.

3.4. Организовывать составление перспективных и оперативных планов маркетинговой деятельности.

3.5. Планировать сбытовую деятельность и мероприятия ФОССТИС.

3.6. В пределах установленных полномочий определять уровень цен, методы ценообразования.

3.7. Требовать от других подразделений предприятия представления информационно-статистических данных по производственной, сбытовой и коммерческой деятельности.

3.8. Требовать согласования со службой маркетинга всех решений по изменению товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики предприятия.

3.9. Распределять обязанности и устанавливать степень ответственности подчиненных ему специалистов за своевременное и качественное выполнение возложенных на службу маркетинга задач и функций, правильную организацию работы сотрудников.

3.10. Вносить предложения по совершенствованию организационной структуры и структуры управления службы маркетинга, о назначении и освобождении от должностей, поощрении работников и наложении дисциплинарных взысканий.

3.11. Контролировать выполнение маркетинговых мероприятий.

3.12. Подписывать документы, направляемые от имени службы маркетинга в адрес других организаций, учреждений по вопросам маркетинга в АПК.

## 4 Ответственность

- 4.1. Удовлетворение спроса потребителей на продукцию предприятия.
- 4.2. Выполнение показателей по прибыли, полученной от маркетинговой деятельности.
- 4.3. Эффективную организацию и управление маркетингом на предприятии.
- 4.4. Выполнение маркетинговых планов и программ.
- 4.5. Обеспечение проведения качественных маркетинговых исследований.
- 4.6. Организацию эффективной сбытовой деятельности, выполнение договорных обязательств.
- 4.7. Обеспечение эффективной рекламы и стимулирования сбыта.
- 4.8. Обеспечение достоверности, достаточности, доступности и оперативности информации, входящей в базу данных службы маркетинга.
- 4.6. Повышение квалификации сотрудников службы маркетинга.
- 4.7. Соблюдение правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины.
- 4.8. Рекламацию на продукцию и снижение ее качества.
- 4.9. Функциональные взаимосвязи всех работников управления и обслуживания по вопросам маркетинга, обеспечение целостности всей системы.
- 4.10. Повышение квалификации работников предприятия в освоении принципов маркетинга.
- 4.11. Невыполнение обязанностей, предусмотренных данной инструкцией, причиненный ущерб в результате неправильных действий или халатного отношения к работе (в установленном порядке).

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ <sup>1</sup>

Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно-практического исследования: анализа маркетинговой среды; комплексного изучения рынка требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен, фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов, форм и методов сбыта, особенностей поведения покупателей и мотивов принятия ими решения о покупке; оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей Вашего предприятия и определения уровня его конкурентоспособности на различных рынках (или рыночных сегментах).

На основании этого определяется целевой рынок или сегменты рынка, где планируется проведение соответствующих маркетинговых мероприятий (внедрение нового товара, увеличение объема продаж и рыночной доли и т.д.).

Критериями выбора целевого рынка являются: наличие на нем потенциальных возможностей для достижения целей Вашего предприятия, соответствие требований данного сегмента рынка характеру и качественным показателям производимого Вами товара, соответствие сбытовых возможностей Вашего предприятия особенностям организации торговли на этом рынке, доступность для Вас информации по данному сегменту рынка, соответствующий опыт маркетинговой и коммерческой работы, пригодность рынка к глубокому сегментированию, обеспечение Вашего предприятия требуемыми ресурсами для работы на данном рынке и т.д.

Рекомендуется выбирать те сегменты рынка, которые поддаются измерениям в количественном выражении; потенциальная емкость целевого рынка должна быть достаточной для того, чтобы окупались производственные и маркетинговые издержки и была обеспечена прибыль; данный сегмент должен быть доступен для разработки и осуществления стратегии и тактики Вашего предприятия, необходимо, чтобы данный сегмент мог чутко реагировать на применяемую по отношению к нему тактику маркетинга и др.

При этом не следует чрезмерно суживать целевой рынок, выбирать сегменты с размытыми, нечеткими границами, проводить гиперсегментацию, которая впоследствии может привести к экономически неоправданной дорогостоящей дифференциации товара.

На основании этого исследования разрабатывается программа маркетинга (рассчитываемая на пять и более лет с годовой разбивкой), которая включает в себя разделы:

---

<sup>1</sup> Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991.- С.290-293



- 1) преамбула (краткое содержание маркетинговой программы и основные выводы);
- 2) стратегия развития целевого рынка (обзор и прогноз рынка);
- 3) сильные и слабые стороны работы Вашего предприятия (выявление проблем и трудностей);
- 4) цели и задачи;
- 5) маркетинговая стратегия;
- 6) товарная стратегия (политика в отношении разработки и продаж нового товара, широты ассортимента продаваемых товаров и т.д.);
- 7) стратегия формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников по сбыту выпускаемой продукции, складской сети и др.);
- 8) ценовая стратегия (определение уровня и системы движения цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе и в зависимости от фаз жизненного цикла товара);
- 9) стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках и ярмарках, рассылки образцов и др.);
- 10) бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль (объем и структура расходов на разработку программы и выполнение поставленных в ней задач, предварительная оценка эффективности ее реализации, порядок и система организации контроля за ходом выполнения маркетинговой программы и др.).

Ряд маркетинговых программ предусматривает подготовку и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала предприятия.

**1. Преамбула.** Представляет собой краткое изложение сути предлагаемой к рассмотрению высшему руководству Вашего предприятия маркетинговой программы. Здесь суммируются основные цели и рекомендации, содержащиеся в маркетинговой программе, приводятся выводы и резюме маркетологов.

**2. Стратегия развития целевого рынка.** Даются обзор и прогноз развития целевого рынка с включением следующих показателей: объем и динамика платежеспособного спроса и предложения; показатели экспорта и импорта; уровень и динамика цен; объем производства данного товара на данном целевом рынке; степень и интенсивность конкуренции, цели и мотивы покупок данного товара; требования к качеству и техническому уровню товара; объем и характер услуг, требуемых потребителями к проданному товару; ориентировочный размер цены, складывающейся на рынке; объем потребления; объем ожидаемых продаж; расчетная рыночная доля Вашего предприятия; принятая на целевом рынке система реализации; ожидаемое число покупателей, клиентов; принятые на рынке формы и методы продаж; средний размер одной покупки; основные тенденции развития данного сегмента рынка, стабильность или нестабильность его развития и др.

Иногда в этой части программы приводится только текущая ситуация на рынке и краткий обзор рынка.

**3. Сильные и слабые стороны Вашего предприятия.** Формулируются преимущества и недостатки работы Вашего предприятия на целевом рынке, выявляются основные проблемы, требующие своевременного разрешения: оценка престижности и авторитета Вашего предприятия, конкурентные преимущества Вашего товара (по качественным характеристикам, уровню цен, развитию каналов сбыта, обслуживанию, особенностям коммерческой работы); степень обеспеченности ресурсами (научно-техническими, производственными, коммерческими, маркетинговыми, финансовыми, квалификационными и др.); предполагаемый объем и рост операций; предполагаемый объем и динамика капиталовложений; источники финансирования; средняя рентабельность продаж, средняя норма прибыли; возможности и способности руководства Вашего предприятия управлять его деятельностью в условиях работы на данном целевом рынке; перспективы к достижению не единичного, а перманентного успеха при работе на целевом рынке; приверженность потребителей к данному товару; чувствительность конъюнктуры целевого рынка к колебаниям общехозяйственной конъюнктуры; оценка вероятных рисков (политических, коммерческих, производственных, научно-технических и др.); серия мер и методов защиты от возможных рисков (страхование, диверсификация рынков и отраслей деятельности и др.); слабые стороны работы предприятия; сильные стороны работы предприятия.

**4. Цели и задачи.** Определяются глобальные цели и задачи, стоящие перед Вашим предприятием, а также вспомогательные подцели, достижение которых обеспечивает реализацию основных задач. Цели формулируются как в количественном, так и в качественном выражении.

**5. Маркетинговая стратегия.** Данный раздел посвящен рыночной стратегии предприятия; в нем указываются глобальные направления маркетинговой стратегии (диверсификация, интернационализация или сегментация предпринимательской деятельности, ритм и темп расширения деловой активности, работа с новым или старым товаром, на новом или старом рынке); стратегия относительно рыночной доли Вашего предприятия (наступление, оборона или отступление по каждому виду и модификации товара и по каждому сегменту целевого рынка); стратегия в зависимости от рыночного спроса (конверсионная, стимулирующая, развивающая, ремаркетинговая, синхромаркетинговая, поддерживающая, демаркетинговая, противодействующая и т.д.).

**6. Товарная стратегия.** Включает в себя определение основной товарной стратегии (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация), а также маркетинговые характеристики товаров Вашего предприятия, для чего приводятся следующие данные: ассортиментная гамма выпускаемой продукции; степень новизны товара; фаза жизненного цикла товара на данном рынке; наличие аналогов или заменителей Вашему товару на данном

сегменте рынка; степень его соответствия требованиям конкретных покупателей и потребителей данного сегмента рынка; качество товара; требования региона и сбытовой сети к упаковке; технологическая сложность; уровень требований по послепродажному обслуживанию, по непосредственным долгосрочным контактам с конечным потребителем и по адаптации продукта к требованиям конкретного сегмента рынка; наличие инфраструктуры для осуществления поставок; патентная и юридическая защита и чистота товара; соответствие нового производства сложившейся организационной структуре Вашего предприятия; размер расходов на создание нового товара; рентабельность производства и продаж товара на данном сегменте рынка; сроки окупаемости инвестиций в разработку и производство товара; издержки на единицу продукции; обеспеченность Вашего предприятия соответствующими технологическими ресурсами, машинами и оборудованием, материалами и сырьем, квалифицированным персоналом; сроки освоения нового ассортимента; известность товарной марки Вашего предприятия на данном сегменте рынка и т.д.

#### **7. Стратегия формирования и развития каналов товародвижения.**

Здесь учитываются: требования к сбытовой сети на данном сегменте рынка; организационная структура системы сбыта Вашего предприятия; уровень квалификации коммерческого персонала; опыт сбытовой работы Вашего предприятия на данном или аналогичном сегменте рынка; оценка целесообразности использования услуг посредников; принятые на рынке виды и число используемых посредников; возможность увеличения объема продаж или помощи посредников; политика посредников по отношению к Вашему предприятию; возможности финансовых ресурсов Вашего предприятия для создания системы сбыта; степень эффективности собственной системы сбыта по сравнению с альтернативными возможностями; соответствие нового производства организационной структуре сбыта Вашего предприятия; существующие на рынке практика и обычаи осуществления поставок; количество потенциальных потребителей; географическая концентрация продаж; привычки и предпочтения конечных потребителей; размер единичных заказов; характер распределения заказов; делимость товара; изменчивость и неустойчивость товара (с позиции возможностей его хранения); объем сервиса и услуг, предоставляемых Вашим предприятием покупателю; степень стремления руководства к контролю за каналами сбыта; прогноз решения транспортных вопросов; планирование логистики движения потоков товаров и материалов; работа с поставщиками; разработка системы снабжения и т.д.

**8. Ценовая стратегия.** Разрабатываются следующие направления: уровень цены за единицу товара; динамика цен в зависимости от фаз жизненного цикла товара; соотношение цен товаров Вашего предприятия, различных по степени новизны и ассортименту; цены конкурентов; соотношение уровня Ваших цен с уровнем цен конкурирующих организаций на данном сегменте рынка; степень ценовой и неценовой конкуренции; степень функциональной и фирменной кон-

курении; зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса); соответствие оптимальному соотношению между ценой и потребительной стоимостью товара; степень новизны товара; выбранная тактика ценовой политики; наличие аналогов или заменителей Вашему товару на данном сегменте рынка; соответствие цены новизне и качеству товара, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки Вашего предприятия, длине канала реализации, типу используемого посредника, характеру рынка (первичный или вторичный), условиям поставки, кредитно-финансовым условиям, системе скидок и надбавок, принципу ценообразования и т.д.

**9. Стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта.** Включает в себя следующие составляющие: особенности рекламной политики; план рекламных мероприятий; подбор побудительных мотивов для организации рекламной кампании на данном сегменте рынка (качество, цена, удобство, экономичность и т.д.); предпочтительные и эффективные средства рекламы на данном сегменте рынка; размер расходов на рекламу; распределение расходов по средствам (каналам) рекламы; расходы на товарную и престижную рекламу; оценка рентабельности и эффективности рекламной кампании; связь рекламных мероприятий с жизненным циклом товара; соответствие рекламы характеру товара, образу и фирменному стилю Вашего предприятия, обычаям целевого рынка; определение основных видов ярмарок и выставок для участия Вашего предприятия; оценка возможной эффективности этого участия; определение других средств стимулирования сбыта; стимулирование сбыта; стимулирование посредников по сбыту; определение метода выделения финансовых средств на стимулирование сбыта (метод фиксированного процента, метод установления процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем) и т.д.

**10. Бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль.** Предусматривает решение следующих вопросов: общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, планируемых данной программой; расходы на маркетинговые исследования; расходы на составление прогноза развития рынка; расходы на изучение производственно-сбытовых возможностей Вашего предприятия; расходы на составление маркетинговой программы; расходы на заработную плату сотрудников маркетингового отдела Вашего предприятия; расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций; расходы на оплату услуг посредников; расходы на предварительную и окончательную оценку эффективности данной маркетинговой программы; формы и методы контроля за ходом выполнения маркетингового плана; расходы на осуществление контроля за реализацией маркетинговой программы и мониторинг; расходы на внесение текущих корректив в маркетинговую программу в период ее реализации и т.д.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ТЕМА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	4
ТЕМА 2. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА	10
ТЕМА 3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ РЕГИОНАЛЬНОГО ТОВАРНОГО РЫНКА.....	22
ТЕМА 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	33
ТЕМА 5. ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ. АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА	46
ТЕМА 6. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ	64
ТЕМА 7. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	82
ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА	123
ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	141
ТЕМА 10. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА	156
ТЕМА 11. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ	161
ПРИЛОЖЕНИЯ	172

*Учебное пособие*

*Бакиева Альфия Муфитовна*

## **Практикум по маркетингу**

Редактор: Л.П. Десяткина  
Технический редактор: Н.А. Шнайдер  
Корректор: О.П. Бровцина