

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и
переработка:**
1. Дипломы, курсовые, рефераты,
чертежи...
2. Диссертации и научные работы

Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по программе магистратуры
по направлению подготовки 040100 «Социология»

В каталог учебников

**Рерайт дипломных и курсовых
работ**

Сайт-визитка - для начала бизнеса в Интернете

Дистанционные курсы по созданию сайтов

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2014

Уникальный подбор информации по маркетингу и рекламе:

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

УДК 338.24(075.8)
ББК У291.3-21я73-1
С137

Рецензенты:

кафедра теоретической и прикладной социологии
Уральского государственного педагогического университета
(заведующий кафедрой доктор социологических наук,
доцент Е. В. П р я м и к о в а);

Д. С. Л е б е д е в а, директор департамента маркетинга
Макрорегионального филиала «Урал» ОАО «Ростелеком»

Об искусстве продаж - сборник последних рекомендаций

Савчук, Г. А.

С137 Управление маркетингом на предприятии : учеб. пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с. : ил.

ISBN 978-5-7996-1267-2

В учебном пособии представлены материалы по теоретическим основам и практическим приемам управления маркетингом на предприятии. На примере рынка телекоммуникационных услуг показаны основные проблемы, возникающие в сфере управления маркетингом. В ходе выполнения заданий к предложенным в учебном пособии кейсам студентам предлагается выработать те или иные управленческие решения на базе изученной теории.

Для студентов, получающих образование в области гуманитарных и социальных наук. Может представлять интерес для специалистов, работающих в области маркетинга, рекламы, менеджмента.

УДК 338.24(075.8)
ББК У291.3-21я73-1

ISBN 978-5-7996-1267-2

© Уральский федеральный университет, 2014
© Савчук Г. А., Мокерова Ю. В., 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

На протяжении последних десятилетий в России активно развивалась рыночная экономика, сформировались соответствующие институты. Одновременно с этими процессами происходило внедрение новых функций в деятельности предприятий, связанных с управлением рынками, изучением потребителей, формированием системы устойчивых взаимоотношений с ними.

Сегодня в связи с бурным развитием потребительского спроса, включением российской экономики в глобальные процессы возрастают требования к повышению конкурентоспособности предприятий, осуществляющих деятельность на различных рынках. Поэтому задача повышения эффективности управления маркетингом на предприятии приобретает все большее значение. Специалисты должны не только владеть базовыми методами и инструментами анализа рынка, но и учитывать опыт лидеров различных отраслевых рынков. На сегодняшний день функции маркетинга динамично развиваются в таких отраслях экономики, как телекоммуникации, финансово-кредитные услуги, рынки FMCG.

Данное учебное пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению «Социология», магистерская программа «Социология маркетинговых исследований»; может использоваться для студентов, получающих образование в области гуманитарных и социальных наук.

Цель пособия – способствовать развитию профессиональных компетенций магистрантов в области:

- разработки методов управления потребительским поведением и оценки их эффективности;
- управления службами маркетинга и консультирования руководителей предприятий по организации и развитию маркетинговой деятельности;

– проведения социологической экспертизы и аудита организации маркетинговой деятельности, а также маркетинговых программ, планов, методических материалов.

Этим объясняется ряд особенностей учебного пособия.

В большинстве стандартов бакалавриата по социальным и гуманитарным наукам не предусмотрено изучение маркетинга в базовой части, в том числе это касается стандарта по направлению 040100 «Социология». Поэтому магистрант, изучающий данный курс, может не иметь знаний в области основ маркетинга. С этой целью в учебном пособии содержатся основные определения и базовая информация, необходимые для изучения вопросов управления маркетингом.

Кроме того, доля лекционных занятий в магистратуре очень мала и не дает возможности закрыть недостаток базовой информации для изучения дисциплины. В этом смысле теоретический материал, изложенный в учебном пособии, представляет собой основу для самостоятельной подготовки магистрантов к аудиторным занятиям и домашним работам.

Практически каждая тема сопровождается иллюстрацией в виде кейса. Кейсы составлены на базе фактического материала, демонстрирующего особенности управления маркетингом на примере рынка телекоммуникационных услуг. Цель использования предлагаемых кейсов – помочь магистрантам соотнести изучаемую теорию и реализацию маркетинговых приемов и технологий в конкретной практической ситуации. Задания по кейсу предназначены для самостоятельной работы, позволяющей сформировать навыки сбора и анализа маркетинговой информации, необходимой для принятия управленческих решений в сфере маркетинга.

Именно кейсы предназначены для аудиторной работы со студентами-магистрантами, в ходе их обсуждения выявляется степень понимания слушателями курса основ управления маркетингом на предприятии. Работа с кейсами строится следующим образом:

– магистранты самостоятельно изучают теоретический материал по темам, при необходимости привлекая дополнительную литературу;

- при прочтении кейсов и подготовке к аудиторным занятиям слушатели ориентируются на изученный теоретический материал;
- в ходе аудиторных занятий проводится анализ кейса под руководством преподавателя, выявляются особенности применения тех или иных приемов маркетинга в обсуждаемых ситуациях;
- также на аудиторных занятиях подробно разбираются задания по кейсам, которые студенты должны выполнить самостоятельно;
- по разработанным в рамках аудиторных занятий планам магистранты выполняют самостоятельные домашние задания с учетом дополнительных вопросов к кейсам и защищают выполненную работу на последующих занятиях.

Предлагаемое учебное пособие полностью соответствует программе дисциплины «Управление маркетингом на предприятии», которая осваивается наряду с такими дисциплинами, как «Маркетинг», «Технологии маркетинговых исследований», «Социология денег», «Социология рынков», и способствует освоению компетенций в области применения маркетинговых исследований в процессе управления маркетингом на предприятии.

В основу написания учебного пособия положено обобщение опыта авторов в области управления маркетингом на крупных предприятиях и консалтинга в данной сфере.

РАЗДЕЛ 1

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Тема 1

СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

Современные российские предприятия работают в высококонкурентной среде. Поэтому им необходимо искать различные способы повышения эффективности собственной деятельности. Одним из возможных направлений активизации предприятия становится внедрение принципов маркетинговой деятельности и построение адаптированного к нуждам конкретного предприятия управления маркетингом.

Под **маркетингом** на предприятии традиционно понимают управленческую деятельность, направленную на выстраивание работы компании в соответствии с потребностями рынка. Другими словами, разработка товарной политики предприятия должна строиться на базе изучения нужд, потребностей, запросов потребителей, с учетом выявления и понимания механизмов формирования потребительских ценностей, при нацеленности на организацию оптимальных условий, способствующих приобретению товара, то есть организации взаимовыгодного обмена.

Подобное понимание маркетинговой деятельности возможно в контексте более широкого понимания маркетинга как управленческого и социального процесса. Это уточнение важно, так как маркетинговая деятельность не замыкается внутри предприятия, не является исключительно «внутренним» процессом. Маркетинговая

деятельность осуществляется на фоне взаимодействия большого числа различных социальных групп, в практике, обусловленной социальными институтами данного общества на данном историческом этапе. В свою очередь, совокупность целенаправленных маркетинговых усилий различных предприятий меняет общество через создание новых норм, паттернов поведения, актуализацию тех или иных ценностей и т. п. Поэтому, изучая и анализируя управление маркетингом на предприятии, необходимо помнить о социальном контексте данной деятельности и учитывать его.

Если предприятие намерено выстраивать свою работу на основе маркетинга, то в первую очередь руководство предприятия определяется с концепцией маркетинговой деятельности. Концепция маркетинговой деятельности – это понимание степени внедрения маркетингового подхода в управление предприятия в целом, иначе говоря, участие маркетинга в менеджменте. Возможны различные варианты – от рассмотрения маркетинговой деятельности как направления работы, обслуживающего основной бизнес-процесс, до выстраивания всех бизнес-процессов только на маркетинговой основе. На выбор маркетинговой концепции влияет много факторов: тип рынка, уровень конкуренции, степень развития отрасли, ресурсы предприятия, подготовленность управленческого персонала и т. п.

Совсем не обязательно, что концепция маркетинга выбирается осознанно, в процессе дискуссий, взвешивания различных аргументов и выбора самого оптимального из возможных вариантов. Этот вопрос может даже не обсуждаться, а в выстраивании маркетинговой деятельности предприятие просто следует сложившимся традициям. В некоторых случаях концепцию могут определять взгляды, которых придерживается руководитель. Тем не менее, проанализировав, как ведется на предприятии маркетинговая деятельность, можно выделить доминирование той или иной концепции маркетинга.

В современной литературе по маркетингу принято выделять следующие концепции: концепцию совершенствования производства, концепцию совершенствования товара, концепцию интенсификации коммерческих усилий, концепцию общего маркетинга,

концепцию социально-этичного маркетинга. Данные концепции появлялись последовательно, в результате эволюции теории маркетинга, которая развивалась синхронно с изменением практики деятельности коммерческих предприятий, приспособляющихся к меняющимся условиям рынка. В настоящее время этот процесс продолжается: появляются современные модификации существующих концепций маркетинга, возникают новые.

Первая – *концепция совершенствования производства*. В основе этой концепции такое понимание рынка, которое связывает предпочтение потребителей с широко распространенными и доступными по цене товарами. Соответственно маркетинговые усилия, как и все усилия по управлению предприятием, сконцентрированы на совершенствовании производства, форм и методов сбыта.

Следующая концепция – *концепция совершенствования товара*. В этом случае понимание рынка иное; считается, что потребителю всегда нужны новые, улучшенные товары. При выборе потребитель всегда будет отдавать предпочтение последним, пренебрегая товарами, которые он покупал вчера. В рамках этой концепции все усилия предприятия сосредоточены на совершенствовании продукции.

Далее следует *концепция интенсификации коммерческих усилий*. В данном случае рынок рассматривается «спящим» до тех пор, пока не будут предприняты специальные усилия по продвижению товара; только реагируя на них, потребитель будет активно покупать. Соответственно маркетинговая деятельность должна быть направлена на построение активных продаж, которые еще иногда называют «агрессивные продажи».

Затем возникает *концепция общего маркетинга*. Ее основное отличие заключается в понимании, что сначала необходимо изучить нужды и запросы целевых потребителей и только на данной основе выстраивать товарную политику предприятия. Важно, чтобы маркетинговые усилия позволяли более эффективно, по сравнению с конкурентами, удовлетворять потребителя.

Концепция общего маркетинга меняла акценты на протяжении своего существования. Если первоначально все внимание уделялось типичному потребителю, он был исходной точкой определе-

ния направлений маркетинговой деятельности, то затем внимание стало уделяться и конкурентам, так как и они могут изучить целевого потребителя и организовать свой бизнес на основе данной информации. Сейчас основной акцент переместился на индивидуальность потребителя.

Концепция такого рода носит название *индивидуальный маркетинг* или *концепция массовой персонализации (mass customization)* и предполагает построение непрерывных и долгосрочных отношений с конкретными потребителями на основе информации о них, полученной с помощью интерактивной коммуникации.

Логика данного подхода заключается в том, что массовое производство товаров и услуг существенно снизило потребительскую восприимчивость: потребителю трудно понять, чем отличаются друг от друга товары одной категории, но разных торговых марок. В свою очередь, производителю становится все сложнее, с одной стороны, продвигать на рынке стандартизированные товары, с другой – создавать новые, которые бы принципиально отличались от предложений конкурентов. Вместе с тем повышается значение лояльности клиентов, а достигать и укреплять ее сложнее. Решением становится организация таких коммуникаций с клиентом, при которой он участвует в создании уникального товара, отражающего его потребности и индивидуальность. Управление персонализированным товаром требует полной перестройки управления маркетингом в организации.

С нашей точки зрения, это современная модификация концепции общего маркетинга. Ее появление и развитие основано на понимании необходимости предлагать потребителю такие товары и услуги, которые адаптированы к его повседневным практикам, и максимально использовать различные возможности по организации интерактивных коммуникаций с клиентом.

Последняя концепция – *концепция социально-этичного маркетинга*. Она возникает тогда, когда приходит понимание, что производитель и потребитель взаимодействуют и производят обмен не в вакууме; их действия, с одной стороны, обусловлены общественными условиями, а с другой – влияют на общество в целом.

Поэтому для успешной деятельности предприятию необходимо не только хорошо знать целевого потребителя и работать для удовлетворения его потребностей, но знать и учитывать общественные потребности. Соответственно центральное направление маркетинговой деятельности в этом случае сосредоточено на согласовании коммерческих интересов компании, нужд и запросов отдельных потребителей, общественного благосостояния. Концепция социально-этичного маркетинга становится важной частью в становлении социальной ответственности бизнеса.

При анализе приведенных выше концепций видно, что первые три поддерживают взгляд на маркетинговую деятельность как на сопровождающую бизнес-процессы, а две последние делают ее центральной точкой построения всех бизнес-процессов. Соответственно управление маркетингом на предприятии будет строиться по-разному, в зависимости от понимания руководством предприятия значимости маркетинга.

Под управлением маркетингом понимают планирование и реализацию программ, направленных на постоянное создание и поддержание взаимовыгодных отношений с целевыми потребителями для достижения целей предприятия. В управление маркетингом, кроме всего прочего, входят сбор и анализ маркетинговой информации, на базе которой осуществляется планирование, а также контроль реализации программ, с помощью которого фиксируется, удалось ли достигнуть целей предприятия с помощью разработанных программ. Таким образом, на уровне процессов управление маркетингом состоит из четырех этапов: анализа, планирования, реализации, контроля. После контроля принимается решение о пролонгации, коррекции или переработке программ в зависимости от достигнутого результата, затем цикл, из которого состоит процесс, повторяется.

Программы, чья задача устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения с потребителем, разрабатываются в тесной связи с функциями маркетинга. В литературе по маркетингу выделяют две группы функций маркетинга – аналитические и управленческие.

К аналитическим функциям маркетинга относят разные уровни изучения рынка – от комплексного подхода, необходимого для принятия ключевых решений, до локальных исследований, работающих на решение текущих проблем. При использовании концепции индивидуального маркетинга особый акцент делается на анализе глубинной мотивации потребительского выбора, смысловой структуры повседневного мира целевых аудиторий, их повседневных практик.

К управленческим функциям относят те, которые реализуются через товарную политику, ценообразование, сбыт, коммуникации и функцию собственно управления:

- планирование товарного ассортимента;
- ценообразование;
- организацию товародвижения;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- планирование маркетинга, организацию его информационно-обеспечения и контроль маркетинговой деятельности.

С точки зрения концепции индивидуального маркетинга все перечисленные функции должны осуществляться с учетом постоянной ориентации на инновационную деятельность, управление качеством, развитие инструментов внутреннего маркетинга (построение взаимоотношений с персоналом и вовлечение его в коммуникацию с потребителем).

Управление маркетингом может считаться таковым, только если оно реализуется на основе принципов маркетинговой деятельности. Главный принцип – выстраивание деятельности предприятия с ориентацией на удовлетворение потребностей конкретных покупателей, то есть систематический всесторонний учет состояния и изменения потребностей, потребления. Из этого вытекают и другие принципы: максимальное приспособление производства продукции, ценовой политики, каналов товародвижения, коммуникационной деятельности к структуре и динамике потребления; постоянный мониторинг изменений внешней среды и поиск внутренних ресурсов, путей их оптимизации для приспособления к меняющейся ситуации на рынке. При этом

в зависимости от реализуемой на предприятии концепции маркетинга указанные принципы уточняются, что наглядно показано в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Сравнение принципов маркетинговой деятельности
в базовых подходах и в концепции
индивидуального маркетинга**

Принципы базовых подходов	Принципы индивидуального маркетинга
Ключевые показатели эффективности работы предприятия ориентированы на увеличение доли рынка	Ключевые показатели эффективности работы предприятия ориентированы на увеличение доходов от клиентов
Продажа одного продукта максимальному количеству клиентов (сегмента)	Продажа максимального количества продуктов одному клиенту
Дифференцирование товаров от продуктов конкурента	Дифференцирование клиентов и их потребностей по типу ценности
Продажа клиентам	Сотрудничество с клиентами
Обеспечение постоянного потока новых клиентов	Обеспечение постоянного потока новых сделок с существующими клиентами
Использование массмедиа для построения и продвижения бренда и информации на рынок	Использование интерактивных средств для общения с каждым конкретным клиентом
Кратковременные прямые контакты между клиентами и менеджерами компании	Частые разнообразные контакты (и прямые, и опосредованные)
Качество – технический параметр, зона ответственности производственного блока	Качество – маркетинговый параметр, комплексный показатель, забота всех структур компании

После того как предприятие определило основные принципы управления рынками, необходимо последовательно воплощать их в стратегии и тактике маркетинга.

Кейс 1. Организация и роль маркетинга на предприятии

*На примере Уральского филиала ОАО «Ростелеком»
(2008–2010)*

ПОЛОЖЕНИЕ

**об отделе маркетинга и планирования продаж
(в сокращении)**

1. Общие положения

1.1. Отдел маркетинга и планирования продаж (далее – отдел) является структурным подразделением в составе коммерческого подразделения Уральского филиала ОАО «Ростелеком» (далее – филиал).

1.2. Руководителем отдела является начальник отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом заместителя генерального директора – директором Уральского филиала по согласованию с генеральной дирекцией.

1.3. Начальник отдела подчиняется коммерческому директору филиала.

1.4. В своей деятельности отдел руководствуется:

- действующим законодательством Российской Федерации;
- рекомендациями Международного союза электросвязи (МСЭ-Т);
- Уставом ОАО «Ростелеком»;
- приказами, распоряжениями, инструкциями генеральной дирекции, заместителя генерального директора – директора Уральского филиала ОАО «Ростелеком»;
- внутренней документацией ОАО «Ростелеком» (регламенты, порядки, процедуры);
- Положением об Уральском филиале ОАО «Ростелеком»;
- Положением о коммерческом подразделении филиала;
- настоящим Положением.

2. Основные задачи

2.1. Организация маркетинговой деятельности и продвижения услуг ОАО «Ростелеком» с целью получения максимальной прибыли за счет увеличения объемов оказания услуг, повышения кон-

курентоспособности Общества на региональном телекоммуникационном рынке в зоне действия филиала.

2.2. Разработка прогнозов, осуществление планирования доходов и расходов, поступления и оттока денежных средств по услугам связи, анализ исполнения плана доходов и расходов коммерческой дирекции Уральского филиала ОАО «Ростелеком».

2.3. Разработка предложений по развитию бизнеса в регионе, направленных на совершенствование и развитие услуг ОАО «Ростелеком» на территории филиала с учетом внедрения новых технологий при взаимодействии с другими участниками рынка.

2.4. Организация внедрения, распространения и сопровождения новых видов услуг связи на региональном рынке в зоне действия филиала.

2.5. Методологическая поддержка и координация работы центров продаж и обслуживания клиентов территориальных управлений филиала в функциональной зоне отдела.

2.6. Организация контроля качества оказания услуг связи ОАО «Ростелеком» на территории действия филиала по линии коммерческой дирекции.

2.7. Обеспечение подразделения филиала и коммерческой дирекции филиала информацией о межоператорском и потребительском рынках, их динамике и перспективах развития.

3. Функциональная область ответственности

Для выполнения указанных задач отдел выполняет следующие основные функции:

3.1. Осуществляет регулярный анализ основных показателей коммерческой активности филиала в зоне действия, разрабатывает прогнозы их изменений с учетом тенденций на рынке и ресурсов компании.

3.2. Осуществляет мониторинг и анализ тенденций на рынке услуг связи, актуальных или перспективных для Общества, проводит исследования конкурентной среды (продуктовая и ценовая политика, коммуникационная политика и пр.).

3.3. Формирует и реализовывает план маркетинговой деятельности филиала, включающего план мероприятий маркетингового

комплекса в соответствии с приоритетами, определенными ГМП (генеральный маркетинговый план), а также реализацию федеральных мероприятий, предусмотренных ГМП.

3.4. Разрабатывает предложения по развитию и совершенствованию условий тарификации, ценообразования на услуги связи, предоставляемые ОАО «Ростелеком» в зоне действия филиала, разрабатывает предложения по внедрению новых услуг связи, новых технологий для расширения клиентской базы и получения коммерческой выгоды филиала, а также инициирует вывод с рынка услуг, которые в настоящее время становятся неактуальными на рынке или препятствуют выполнению коммерческих планов филиала.

3.5. Разрабатывает предложения по увеличению объемов продаж услуг связи.

3.6. Осуществляет прогнозирование и оценку экономической эффективности маркетинговых мероприятий филиала в соответствии с действующими положениями и регламентами Общества.

3.7. Разрабатывает прогнозы, осуществляет планирование доходов и расходов, поступления и оттока денежных средств по услугам связи, осуществляет анализ исполнения плана доходов и расходов коммерческой дирекции Уральского филиала ОАО «Ростелеком».

3.8. Планирует и согласовывает годовые и краткосрочные проекты, направленные на развитие услуг связи, контролирует их реализацию в коммерческой части.

3.9. Планирует и осуществляет рекламную и PR-деятельность филиала, разрабатывает и согласовывает с генеральной дирекцией ОАО «Ростелеком» мероприятия по продвижению услуг, а также соответствующие рекламно-информационные материалы.

3.10. Осуществляет сбор, формирование и предоставление в генеральную дирекцию сводной отчетности по результатам деятельности центров продаж и обслуживания клиентов.

3.11. Осуществляет сбор, анализ и подготовку регулярной и оперативной управленческой информации, направленной на принятие решений в области развития коммерческой активности филиала в зоне действия.

3.12. Проводит анализ системы взаимоотношений с клиентами в филиале, готовит отчеты и разрабатывает предложения по ее совершенствованию.

3.13. Осуществляет методологическую поддержку и координацию работы центров продаж и обслуживания клиентов Территориальных управлений филиала в рамках задач и функций отдела.

3.14. Доводит информацию о новых приказах по тарифам до сотрудников аппарата управления коммерческой дирекции.

3.15. Осуществляет контроль качества услуг по линии коммерческой дирекции, инициирует меры по решению проблем доступности/качества услуг.

3.16. Проводит оценку потери доходов из-за снижения качества предоставляемых услуг.

3.17. Формирует, исполняет и контролирует исполнение соответствующих закрепленных за коммерческой дирекцией филиала статей.

4. Права и обязанности

Начальник отдела руководит отделом и обеспечивает выполнение всех возложенных на отдел задач и функций в соответствии с данным Положением.

4.1. Начальник отдела имеет право:

4.1.1. Действовать от имени отдела на основании настоящего Положения.

4.1.2. Вносить предложения коммерческому директору филиала о поощрении работников отдела и о наложении на них взысканий в соответствии с действующим законодательством и внутренней системой стимулирования.

4.1.3. Получать от должностных лиц, руководителей структурных подразделений документы, справки, расчеты и другие сведения, необходимые для выполнения функций в соответствии с настоящим Положением.

4.2. Начальник отдела обязан:

4.2.1. Обеспечить решение задач и выполнение функций, предусмотренных настоящим Положением.

4.2.2. Осуществлять руководство отделом, контролировать выполнение должностных обязанностей работниками отдела.

4.2.3. Осуществлять координацию работы Территориальных управлений и центров продаж филиала по функциям отдела.

4.2.4. Организовывать деятельность по оказанию методологической поддержки подразделений аппарата управления коммерческой дирекции и Территориальных управлений филиала по функциям отдела.

4.2.5. Формировать и реализовывать план маркетинговой деятельности филиала, включающий план мероприятий маркетингового комплекса в соответствии с приоритетами, определенными ГМП (генеральный маркетинговый план), а также реализацию федеральных мероприятий, предусмотренных ГМП; обеспечивать соответствие планов маркетинговой активности и продаж филиала технических подразделений филиала.

4.2.6. Разрабатывать предложения по развитию бизнеса в регионе, по совершенствованию и развитию услуг ОАО «Ростелеком» на территории филиала с учетом внедрения новых технологий, взаимодействия с другими участниками рынка и расширения клиентской базы.

4.2.7. Проводить переговоры по организации закупки услуг с целью реализации мероприятий маркетингового плана филиала и генерального маркетингового плана.

4.2.8. Проводить переговоры по вопросам организации сотрудничества с внешними контрагентами в рамках реализации маркетингового плана и направления развития бизнеса.

4.2.9. Готовить предложения по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами в филиале.

4.2.10. Организовывать процесс сбора маркетинговой информации на территории действия филиала.

4.2.11. Организовывать информационный обмен с подразделениями филиала с целью обеспечения отдела данными, необходимыми для выполнения функций, предусмотренных настоящим положением.

4.2.12. Организовывать мероприятия по обучению персонала филиала по вопросам компетенции отдела.

4.2.13. Обеспечивать в своей деятельности сохранность коммерческой тайны ОАО «Ростелеком», информации конфиденциального и служебного характера.

4.2.14. Обеспечивать в своей деятельности соблюдение требований действующего законодательства, приказов, распоряжений и других нормативных документов ОАО «Ростелеком», филиала, требований охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, правил внутреннего трудового распорядка.

5. Взаимоотношения. Связи

Отдел в своей работе в установленном порядке обменивается информацией и взаимодействует:

5.1. С другими отделами коммерческой дирекции филиала в части обмена информацией, необходимой для работы отдела, а также в части организации совместной проектной деятельности, направленной на развитие бизнеса и реализацию коммерческих планов филиала.

5.2. Со службами, отделами и структурными подразделениями филиала и генеральной дирекции по вопросам качества, организации, разработки новых услуг, корректировке маркетинговых планов, а также по вопросам предоставления отчетности и обмена информацией для выполнения оперативных и стратегических задач отдела.

5.3. С планово-экономическим отделом по вопросам анализа экономической эффективности организации и предоставления услуг связи.

5.4. С отделом информационных технологий (ОИТ) по вопросам внедрения и сопровождения новых технологий, для получения информации об услугах, технических ресурсах, а также с целью обеспечения сотрудников отдела соответствующим оборудованием, необходимым для выполнения основных задач и функций.

5.5. Со службой развития ОИТ и службой поддержки расчетных систем ОИТ по вопросам формирования и развития системы

отчетности по ключевым коммерческим показателям деятельности филиала.

5.6. С отделом развития технической дирекции по вопросам развития сетей связи, подготовки инвестиционных проектов и расчета их окупаемости.

5.7. С отделом по работе с персоналом по вопросам подбора персонала, оценки трудовой деятельности, оплаты труда, командирования, подготовки и повышения квалификации сотрудников отдела и коммерческой дирекции аппарата управления, составления ресурсного плана коммерческой дирекции филиала.

5.8. С юридическим отделом по вопросам согласования и заключения договоров, процедур, приложений и другой документации.

5.9. С бухгалтерией по вопросам учета доходов и затрат, сбора и оттока денежных средств, а также документооборота и бухгалтерской отчетности по договорам, с которыми работает отдел.

5.10. Со службой материально-технического снабжения по вопросам обеспечения соответствующими канцелярским и хозяйственными принадлежностями, необходимыми для выполнения основных задач и функций.

6. Организация работы

6.1. Организует работу в соответствии с планами и задачами, утвержденными и согласованными коммерческим директором филиала.

6.2. Отдел ведет делопроизводство в порядке, установленном в ОАО «Ростелеком», в соответствии с утвержденной номенклатурой дел.

Задание к кейсу 1

Внимательно изучите выдержку из Положения об отделе маркетинга и планирования продаж Уральского филиала ОАО «Ростелеком».

Опираясь на представленные материалы, охарактеризуйте функционал маркетинговой службы и понимание роли маркетинга в целом на предприятии в указанном периоде. Определите, какая концепция (концепции) маркетинга наиболее соответствует данному

положению отдела. Как это может охарактеризовать рыночное положение компании. Обоснуйте ваш ответ.

Дополнительные вопросы и задания

1. Ранее данный отдел назывался отделом маркетинга и планирования бизнеса. Проанализируйте и скажите, почему, на ваш взгляд, изменилось название, что могло измениться в содержании деятельности и роли отдела на предприятии. Какие факторы внутреннего и внешнего порядка могли на это повлиять?

2. Все ли функции маркетинга реализуются в равной мере в указанный период на предприятии? Есть ли доминирующие или, напротив, слабо представленные функции? Какие функции вы бы добавили/убрали, чтобы сделать более сбалансированным и полным комплекс маркетинга в компании?

3. Какие общие принципы маркетинговой деятельности активно реализовывались на предприятии? Можно ли на основании представленных данных однозначно указать, какой из двух концептуальных подходов к определению роли маркетинга (базовый или концепция индивидуального маркетинга) реализовывался на предприятии? Если да, то укажите, какой именно, обоснуйте свой ответ. Если нет, то опишите, какая информация должна быть указана в прилагаемом документе, чтобы можно было однозначно сказать, что выбран один из подходов (базовый/индивидуального маркетинга); приведите конкретные примеры для каждого варианта, обоснуйте ответ.

Тема 2

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В ситуации, когда руководство предприятия осознанно использует маркетинговый подход как инструмент менеджмента, после определения ключевых установок (концепции) маркетинговой деятельности осуществляется стратегическое планирование.

На самом деле, скорее можно сказать, что в процессе стратегического планирования определяется и закрепляется роль маркетинга в организации, но в практической деятельности эти вопросы очень тесно увязаны. Иногда, если речь идет о небольших предприятиях, сама деятельность по стратегическому планированию возможна, только если на предприятии признается значение маркетинговой деятельности, в противном случае стратегическое планирование может подменяться планированием продаж.

Принципиальное отличие стратегического планирования в маркетинговом понимании от финансового планирования, планирования развития предприятия и т. п. заключается в поиске соответствия между динамикой рынков, изменениями внешней среды и достижимыми целями для предприятия. Другими словами стратегический план создается для того, чтобы контролировать соответствие деятельности предприятия тем возможностям, которые появляются во внешней среде.

Стратегический план систематизирует, направляет, интегрирует деятельность предприятия и представляет собой комплекс принципиальных решений и конкретных целей на долгосрочный период, которые задают логику разработки конкретных тактических ходов, выбора соответствующих методов и инструментов для достижения заявленных целей предприятия.

Стратегическое планирование состоит из следующей последовательности действий.

Определение миссии предприятия. В миссии отражено видение предприятием окружающего мира и своей роли в нем. В миссии закладываются принципы взаимодействия предприятия с клиентами, партнерами, конкурентами. В миссии вербализуется выбранная концепция маркетинга: если предприятие ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов, то в миссии объясняется, каким образом бизнес предприятия удовлетворяет эти потребности; если предприятие социально ориентировано, то в миссии отражено, каким образом деятельность фирмы способствует гармонизации собственных интересов, потребителей, общества и т. п.

Таким образом, миссия придает смысл деятельности предприятия, конкретизируя, каким видит себя предприятие, каким будет его бизнес, кто потребители предприятия, чем отличается предприятие от конкурентов, почему сотрудникам стоит работать именно на этом предприятии. В дальнейшем с этой ключевой установкой соотносятся все выбранные цели предприятия, разработанные планы по их достижению, любые управленческие шаги, так как вне данного контекста коммерческая деятельность утрачивает главное, базовое направление.

Проведение SWOT-анализа. Данный метод – способ обобщения результатов аудита предприятия и его рыночной среды. Английская аббревиатура означает «сильные и слабые (стороны предприятия) – возможности и угрозы (внешней среды)».

Сильные и слабые стороны предприятия определяются по отношению к конкурентам. Из всех возможных направлений анализа сильных и слабых сторон выделяются те, которые оказывают наибольшее влияние на успех предприятия на данном рынке; их рассматривают как ключевые факторы, способные привести к успеху на данном рынке.

В литературе по маркетингу выделяют следующие основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия:

– менеджмент предприятия: подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, четкость разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.;

– рыночные показатели: доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.;

– технологии: разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.;

– кадры: уровень квалификации персонала, наличие собственной системы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.;

– финансы: структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.;

– производство: производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Возможности и угрозы внешней среды предприятия предлагают оценивать по следующим направлениям:

влияние макросреды предприятия:

– экономическая ситуация – изменение доходов в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.;

– демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.;

– политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.;

– технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.;

– экологическая ситуация – доступность природных ресурсов и энергии, влияние экологических проблем на отношение общест-венности и поведение потребителей и др.;

– культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.;

влияние микросреды предприятия:

– изменение целевых групп потребителей – уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.;

– изменение каналов сбыта – давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.;

– деятельность конкурентов – активность, изменение их доли рынка и др.;

– деятельность поставщиков – распределение сил между субъек-тами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.

Проведение SWOT-анализа позволяет описать рынок, на котором работает предприятие, и положение предприятия по отношению к конкурентам на этом рынке. Кроме того, проведенный анализ определяет ряд решений: что необходимо предпринять, чтобы с максимальной пользой для себя использовать возможности внешней среды, и что сделать, чтобы предотвратить возможные проблемы. Существует множество методик систематизации данных в SWOT-анализе, но общая схема представлена на рис. 1.



Рис. 1. Общая схема SWOT-анализа

Составление бизнес-портфеля предприятия. Следующий шаг на базе сформулированных решений – систематизация стратегических элементов бизнеса предприятия и определение приоритетов в отношении их развития.

Стратегическим элементом бизнеса в маркетинге называют такое направление деятельности предприятия, которое имеет собственную цель и задачи и может планироваться относительно независимо от других направлений. Стратегическим элементом бизнеса можно назвать подразделение предприятия, товарную группу, отдельный товар и т. п. Определение приоритетов в отношении их развития подразумевает распределение ресурсов между стратегическими элементами бизнеса: в развитие каких направлений будет вложено больше инвестиций, человеческого капитала.

Результатом составления бизнес-портфеля считают набор видов деятельности или товаров, которыми будет заниматься предприятие. Исходя из предыдущих этапов стратегического планиро-

вания, данный набор видов деятельности или товаров должен соответствовать миссии предприятия и быть результатом адаптации сильных и слабых сторон предприятия к возможностям внешней среды. Вместе с тем в рамках составления бизнес портфеля предусматривается развитие предприятия через появление новых видов деятельности или товаров.

Составление бизнес-портфеля предприятия осуществляется в два приема: сначала анализируется существующий бизнес-портфель, а затем принимаются решения, что из него убрать, что добавить и как перераспределить инвестиции между уже существующими стратегическими элементами и сколько каждый из них должен приносить прибыли.

При анализе существующего бизнес-портфеля пользуются, как правило, матричными методами. В литературе по маркетингу описываются чаще всего два наиболее известных: «Бостонская матрица» и «Матрица стратегического планирования бизнеса по методу компании General Electric». Данные матричные методы разрабатывались для крупных компаний и до сих пор используются крупными компаниями по всему миру.

В основе «Бостонской матрицы» (рис. 2) лежит допущение: чем больше доля товара данного предприятия на рынке, тем ниже издержки производства и больше объем прибыли в результате экономии на масштабах производства. Все стратегические элементы бизнеса распределяются в зависимости от выраженности двух позиций: темпов роста рынка (на которых работает или для которых предназначен данный стратегический элемент) и относительной доли на рынке (по сравнению с конкурентами).

Основой финансового благополучия предприятия в современный момент являются «Дойные коровы». Это товары или виды деятельности предприятия, которые смогли занять прочное место на рынке и завоевать доверие потребителей. Учитывая, что рынки, на которых присутствуют товары такого типа, растут медленно или стабильны, то есть не растут, то больших инвестиций для поддержания спроса на данные товары не требуется, как правило, это поддерживающая реклама, стимулирование сбыта (скидки, конкурсы

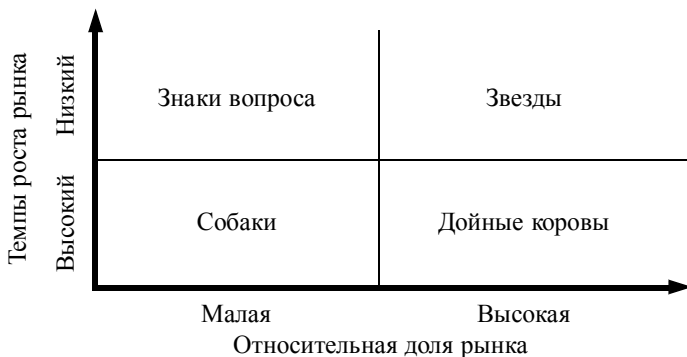


Рис. 2. Бостонская матрица (BCG)

и т. п.), затраты на некоторую модификацию продуктов и поддержание уже имеющейся сбытовой сети. Товары данного типа очень важны для предприятия, так как получаемый от них высокий доход можно перенаправлять на развитие других групп товаров, например на поддержку «Звезд».

«Звезды» – самые перспективные товары предприятия. Они занимают относительно большую долю на быстрорастущих рынках. Это означает, что чем быстрее растет рынок, тем быстрее растет прибыль от этих товаров. Но очень важно поддерживать данные товары инвестициями, так как если на данном этапе упустить развитие товара, то рынок вырастет, а доля предприятия на этом рынке окажется незначительной. Поэтому, несмотря на то, что данные товары приносят достаточно высокую прибыль, они требуют не меньших, а иногда и превышающих прибыль затрат. На этом этапе развитие продукта поддерживают разработкой и внедрением новых, улучшенных моделей, увеличивают инвестиции в рекламу, которая разнообразна и велика по объемам; рассматривают различные варианты снижения цены или другие стимулирующие мероприятия, которые бы привлекали новых потребителей. Все эти расходы со временем окупятся. Как только темпы роста рынка упадут, данные товары станут для предприятия новыми «Дойными коровами».

Не всегда растущие рынки предприятие осваивает успешно. В некоторых ситуациях есть перспективные рынки, но относитель-

ная доля предприятия на них мала, ведущие места на этих рынках занимают конкуренты. Такого рода товары предприятия называют «Знаки вопроса». Если предприятие планирует развивать эти продукты, то они требуют очень значительных инвестиций, так как успешными они станут только в том случае, если займут большую долю рынка по сравнению с конкурентами. Нужны значительные расходы на рекламу и расширение сбытовой сети, совершенствование самого продукта, иногда очень существенное (для достижения конкурентных преимуществ). И все эти вложения могут оправдаться, а могут привести к ситуации, когда данный товар так и не выйдет в лидеры. В этом случае он сможет обеспечивать собственное производство, но без ожидаемой прибыли. Предприятию же не нужны товары, которые способны только поддерживать самих себя, потому что цель любого коммерческого предприятия – прибыль.

Товары предприятия, которые способны лишь на то, чтобы поддерживать самих себя, называют «Собаками». Это товары, занимающие небольшую по сравнению с конкурентами долю рынка на тех рынках, которые перестали расти. В отношении них предприятие может предпринять всего лишь два варианта действий: либо вывести их из производства, либо найти нишу рынка (узкий специализированный рынок), где за счет высокой цены, так как они нужны потребителю, данные товары будут приносить предприятию какой-то доход.

В основе матрицы стратегического планирования бизнеса по методу компании General Electric (рис. 3) лежит представление о том, что компании необходимо сосредоточить свое внимание на отраслях с высокой привлекательностью, в которых компания имеет сильную позицию.

Показатели «привлекательность отрасли» и «устойчивость бизнеса», в отличие от показателей предыдущего матричного метода, имеют сложный интегральный характер. Так, показатель «привлекательность отрасли» рассчитывается как индекс на основе количественных показателей размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности отрасли, степени конкуренции в отрасли, сезонности и цикличности спроса в отрасли, структуры издержек

	Высокая устойчивость бизнеса	Средняя устойчивость бизнеса	Низкая устойчивость бизнеса
Высокая привлекательность отрасли	Следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство	Следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство	Следует поддерживать имеющееся положение, так как это средний уровень общей привлекательности деятельности
Средняя привлекательность отрасли	Следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство	Следует поддерживать имеющееся положение, так как это средний уровень общей привлекательности деятельности	Следует подумать о перераспределении ресурсов или полном изъятии капиталовложений
Низкая привлекательность отрасли	Следует поддерживать имеющееся положение, так как это средний уровень общей привлекательности деятельности	Следует подумать о перераспределении ресурсов или полном изъятии капиталовложений	Следует подумать о перераспределении ресурсов или полном изъятии капиталовложений

Рис. 3. Матрица стратегического планирования бизнеса по методу компании General Electric

в отрасли. А показатель «устойчивость бизнеса» рассчитывается как индекс на основе количественных показателей относительной доли предприятия на рынке, конкурентоспособности цены, качества товара, понимания предприятием поведения покупателей, эффективности сбыта, преимущества местоположения предприятия.

Внутри матрицы наносятся обозначения в виде круговых диаграмм, изображающих долю среди отраслей, в которых стратеги-

ческие элементы бизнеса предприятия являются конкурентоспособными (размер круговой диаграммы), и долю рынка каждого стратегического элемента бизнеса предприятия по отношению к конкурентам на этом рынке (сегмент внутри круговой диаграммы). Благодаря этим обозначениям наглядно видны приоритеты в развитии предприятия в зависимости от того, в какой части матрицы оказался тот или иной стратегический элемент бизнеса.

На сегодняшний день существует множество различных матричных методов анализа и планирования бизнес-портфеля. По сути, каждое предприятие может разрабатывать собственную матрицу анализа, используя важные, по его мнению, критерии как основу для классификации стратегических элементов бизнеса. Можно вносить элементы анализа динамики в матричные методы, для этого строится несколько матриц; помимо отражающей реальное положение дел строится матрица, в которую заносится планируемое положение, затем производится сравнение двух матриц.

Вместе с тем в увлечении матричным планированием есть и свои опасности, на которые указывают некоторые маркетологи:

- применение матричных методов требует больших усилий, времени и средств, основная проблема – сбор достоверной информации о рынках и конкурентах;
- эти методы в большей степени нацелены на анализ уже состоявшихся фактов, в меньшей степени позволяют делать прогнозы;
- при использовании данных методов у предприятия может появляться «переориентация» – вместо того, чтобы развивать свои базовые продукты на своих базовых рынках, осваивать новые рынки, не свойственные для предприятия (а для этого не всегда есть достаточные ресурсы).

Определение стратегических целей и задач предприятия.

Завершает процесс стратегического планирования определения будущего движения предприятия. После анализа внешней среды и внутренних ресурсов, после определения значимости и перспективности каждого стратегического элемента бизнеса руководство предприятия переходит к определению приоритетных целей и задач предприятия на тех рынках, где ведется бизнес. Это нужно для того,

чтобы наметить пути, с помощью которых предприятие сможет увеличить свою прибыль.

Для выявления стратегических целей также пользуются матричным методом, который позволяет предприятию, в зависимости от комбинации двух переменных «рынок» и «товар» (рис. 4), определиться с ключевым направлением развития на каждом из рынков с учетом уже проведенного ранее анализа бизнес-портфеля (то есть после выявления того, какие из направлений деятельности предприятия будут активно поддерживаться, а какие – нет).

	Выпускаемые продукты	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия освоения новых рынков	Стратегия диверсификации

Рис. 4. Матрица Ансоффа (матрица развития товара/рынка)

Исходя из данной матрицы, предлагается четыре типа стратегических целей, которые предприятие может формулировать для своих рынков.

Стратегия развития рынка предполагает увеличение относительной доли товара на том рынке, где предприятие уже работает. Соответственно такое углубление может происходить либо через увеличение объемов потребления у уже имеющихся покупателей, либо через переключение покупателей конкурентных товаров, либо через привлечение тех покупателей, у которых уже сформировалась потребность в данном товаре, но они его еще не приобретали. Для этого предприятию необходимо активно использовать методы стимулирования сбыта, а также ставить перед собой задачи поиска

конкурентных преимуществ в области ценовой политики и развития сбытовой сети.

Стратегия освоения новых рынков – это выход на новые регионы сбыта или предложение продукта новым категориям потребителей, с которыми предприятие еще не работало. Соответственно предприятию необходимо искать новые области применения своего товара или новые формы и каналы сбыта.

Стратегия развития продукта – это существенная модификация, практически создание нового товара на базе имеющихся в портфеле предприятия. Улучшение товара может производиться через придание ему новых технических характеристик или через реализацию его в наборе с дополнительными услугами, сопутствующими изделиями. Товар необходимо переделать таким образом, чтобы он был активно востребован на том рынке, на котором предприятие уже работает. В результате предприятие расширяет перечень предлагаемых товаров потребителю, с которым уже работает.

Диверсификация представляет собой выход предприятия на те рынки, на которых оно раньше не работало. Для этого необходимо тщательно изучать выбранные рынки и разрабатывать товары, обладающие четко выраженными конкурентными преимуществами по сравнению с уже существующими товарами. Вместе с тем предприятие может видеть свое преимущество в новых методах построения сбытовой сети, продвижения товара и т. п. Данная стратегическая цель нужна предприятию в том случае, если появляется опасность зависимости предприятия от одного рынка и тех товаров, которые оно этому рынку предлагает.

На разработку стратегических целей компании также влияет выбранная предприятием концепция маркетинга, что отражено в стратегической карте маркетинга, разработанной Дж. Пепперсом и М. Роджерс (рис. 5).

Результаты стратегического планирования выражаются в составлении стратегического плана предприятия. Стратегический план – это комплексный документ, который увязывает несколько уровней планирования: предназначение и общие цели предприятия, цели направлений деятельности и видов бизнеса, цели деятельности

Принципы коммуникации с клиентом Коммуникация через массмедиа	Взаимодействие на персональном уровне	III маркетинг баз данных (работа с базами, массовое производство товара, но адресное предложение по рассылкам)	IV маркетинг «один на один» (дифференцированный подход в производстве и коммуникации, повышение взаимной ценности)
	массмедиа	I массовый маркетинг (массовый спрос, массовое производство, ценовая конкуренция)	II массовый маркетинг (работа с нишами, отдельными сегментами)
		Стандартные продукты	Персонализированные продукты
Оптимизация продукта			

Рис. 5. Стратегическая карта маркетинга

подразделений предприятия, цели в отношении групп товаров предприятия, цели по использованию конкретных инструментов маркетинга. Все эти уровни должны быть связаны общей логикой, заданной описанными выше этапами стратегического планирования.

Стратегический план выполняет несколько важных функций: систематизацию данных как результат всестороннего анализа внешней и внутренней ситуации по отношению к предприятию; интеграцию деятельности всех подразделений, так как каждое из них, разрабатывая собственные планы, видит их вклад в общую картину деятельности предприятия; контроль эффективности, который осуществляется за счет соотнесения намеченных целей с достигаемыми.

Стратегический план служит основой для составления годовых планов деятельности отдельных филиалов, подразделений и служб предприятия. В годовых планах уже четко прописываются такие составляющие планирования, как задачи конкретного подразделения (с контрольными показателями выполнения запланированного), стратегии деятельности подразделения (логическая схема мероприятий, с помощью которых будет достигаться задуманное), про-

грамма действий (виды мероприятий, сроки проведения, ответственные лица), бюджет (обоснование предполагаемых доходов, которые будут получены в результате деятельности, расходов, которые нужно направить на запланированные мероприятия), контроль (качественные и количественные показатели достижения задач подразделения, сроки, в которые будет осуществляться контроль).

В ходе стратегического планирования становится очевидным, занимает ли маркетинговый подход то место на предприятии, как это заявлено: либо в ходе стратегического планирования маркетинг становится основным его инструментом, либо используется только для предоставления необходимой информации и как инструмент тактического планирования. Еще сильнее реальное значение маркетинга на предприятии отражено в принципах организации маркетинговой деятельности, так как после составления планов необходимо подумать об организационной структуре, которая должна будет эти планы реализовать.

Кейс 2. Рынок сотовой связи: определение стратегических направлений развития компании

На примере одной из компаний Урало-Приволжского региона

В середине 2000-х гг. рынок сотовой связи Урало-Приволжского региона характеризуется жестким уровнем конкуренции: шесть федеральных и местных конкурирующих операторов – МТС, МегаФон, Вымпелком, U-tel («Уралсвязьинформ»), Мотив (ЕСС, Свердловская область), «TELE-2» (Коми, Удмуртия, Челябинская область). Уникальность Уральского региона заключается в высоком уровне влияния на рынок регионального оператора: например, U-tel занимает фактически треть рынка по объемам выручки и около четверти по количеству абонентов. Конкурентная среда в регионе характеризовалась на протяжении последних двух лет очень агрессивной маркетинговой (прежде всего демпинговой) политикой ряда игроков рынка, направленной на агрессивный захват и удержание доли в абонентах.

В целом рынок телекоммуникационной связи Уральского региона отражает динамику развития российского рынка сотовой связи в целом. Номинальный уровень проникновения сотовой связи на макрорегиональном рынке на конец 2006 г. уже превышал 100 %. При этом темпы прироста абонентов в 2006 г. сократились практически в 2 раза по сравнению с 2005 г.

Потенциал приобретения абсолютно новых абонентов операторами практически исчерпан. Прирост абонентских баз происходит за счет мигрантов из конкурирующих сетей и подключения более молодых и старших («сверхлегких») возрастных групп абонентов. Доля имеющих double-sim карты, по оценкам, составляет порядка 30–35 % абонентов региона.

Рынок вступил в фазу «позднего развития», что повлияло на смену рыночных стратегий операторов сотовой связи в регионе. Абоненты и темпы набора базы уже не являются ключевыми показателями оценки бизнеса.

Фокус операторов «большой тройки» (МТС, БиЛайн, МегаФон) постепенно смещается со стратегии «ценовых войн» на повышение уровня активности абонентской базы за счет мероприятий, направленных на удержание «старых» абонентов с более высоким уровнем доходов и повышение показателя ARPU («среднемесячный чек» абонента) по базе в целом. Усилия федеральных игроков рынка направляются на инвестиции в создание и продвижение высокотехнологичных дополнительных услуг, программ лояльности абонентов, развитие бизнес-рынка. Сокращаются линейки базовых тарифных предложений. МегаФон – первый оператор, который начал использовать стратегию создания дополнительных «модификаторов-насадок» (дополнительных опций, подключаемых к базовому тарифу), позволяющих унифицировать предложение, сделать его более привлекательным и обеспечить проникновение в нишевые сегменты рынка. Тем не менее в настоящее время операторы «большой тройки» начинают использовать аналогичный подход к созданию и продвижению основного продукта.

Миссия компании заключалась в стремлении стать лучшим оператором по качеству предоставляемых услуг и уровню обслуживания во всех регионах присутствия.

По мнению менеджмента компании, такой подход к организации услуг должен обеспечить рост абонентской базы, поддержку и развитие инновационности бренда, повышая при этом экономическую эффективность деятельности компании. Стратегия развития оператора в обозначенный период была построена на дифференциации в зависимости от субъекта Федерации. Одно из основных направлений коммерческой активности компании – увеличение доли рынка за счет агрессивного развития компании в ряде субъектов Федерации, где оператор имел незначительные позиции.

Для достижения желаемых результатов на этот период времени (2006) также был сформулирован ряд тактических задач:

- увеличение уровня активности абонентской базы: увеличение числа активных абонентов, снижение уровня блокировок; удержание существующих абонентов со стажем обслуживания в сети и более высоким уровнем доходности, нежели у «легких» мигрантов из других сетей;

- удержание уровня оттока;

- удержание доли рынка в абонентах на уровне текущего года;

- увеличение объемов потребления на одного абонента;

- увеличение объемов выручки за счет развития основных и дополнительных продуктов и сервисов;

- дифференциация коммерческой политики по регионам с концентрацией ресурсов в лучших сегментах рынка.

Матрица BCG отражает позиции предприятия в различных регионах (см. цветную вкладку, ил. 1). В этот период два региона имеют очень слабые рыночные позиции (менее 10 % доли рынка в абонентах) и только один регион – с сильной абсолютной долей рынка (около 40 %). Остальные регионы имеют на рынке относительные позиции, т. е. компания обладает потенциалом для развития, но существуют риски перехода в нестабильную группу «Собак», что представляет собой риск потери доли рынка и, как следствие, снижение объемов выручки и уровня эффективности бизнеса в целом.

Маркетинговая политика компании была единой по принципам реализации и основным направлениям, но дифференцированной по выбору инструментов воздействия на рынок каждого регио-

на. Одновременно задача развития компании заключалась в двойственном позиционировании: с одной стороны, дифференциация позиционирования в различных СФ, в зависимости от положения, которое занимает компания; с другой стороны, необходимость не разрушать общий (федеральный) бренд.

Учитывая сложившуюся ситуацию, все регионы можно разделить на четыре группы с разными приоритетами развития на ближайший год. В целом наиболее значимыми и инвестиционно-привлекательными являлись регионы 1-й и 3-й групп. В зависимости от того, какую стратегию поведения на рынке должна осуществлять компания в регионе, было выделено три типа: «Агрессор», «Строитель», «Защитник».

1. ХМАО, ЯНАО. Высокий потенциал рынка (самые высокие в настоящее время показатели ARPU – средний месячный чек и ARPM – доходность минуты трафика). Проникновение сотовой связи на начало 2007 г. ожидалось > 115 %, соответственно планировать рост подключений в этих регионах не имело смысла. Необходимо было удерживать долю рынка, повышая лояльность абонентов и увеличивая показатели доходности.

Стратегические цели для регионов группы:

- 1) удержание доли рынка;
- 2) уменьшение оттока и увеличение числа активных абонентов;
- 3) рост относительного показателя выручки на одного абонента;
- 4) опережающее развитие и продвижение дополнительных технологичных услуг и сервисов;
- 5) создание высокотехнологичной системы качественного обслуживания абонентов.

Задачи:

- 1) продвижение тарифных предложений, направленных на «средний» и «тяжелый» сегменты рынка, а также корпоративный сектор;
- 2) улучшение качества обслуживания абонентов;
- 3) опережающее развитие услуг и сервисов.

Защитник

2. Республики Коми и Удмуртия, Курганская область. Низкий потенциал рынка (низкие показатели доходности). Проникновение услуг сотовой связи лишь к концу 2007 г. ожидалось на уровне, немного превышающем 100 %, соответственно был потенциал для поддержания объемов и увеличения абонентской базы. Кроме того, в этих регионах на момент планирования наблюдалась отрицательная динамика доли рынка (отток абонентов). Прогнозировались высокие риски невозврата инвестируемых средств.

Стратегические цели для регионов группы:

- 1) увеличение количества абонентов и рост доли рынка;
- 2) сохранение динамики подключений;
- 3) улучшение экономических показателей;
- 4) формирование оптимальной структуры абонентской базы.

Задачи:

- 1) привлечение «тяжелых» абонентов;
- 2) стимулирование объема потребления базовых услуг;
- 3) повышение лояльности абонентов;
- 4) увеличение веса компании в городах второго и третьего уровня;
- 5) активное продвижение базовых услуг и тарифных планов (паритет с основными конкурентами).

Стратегия

3. Свердловская, Тюменская и Кировская области. Высокий потенциал рынка (высокий средний чек и доходность минуты). Динамика доли рынка либо отрицательная, либо стабильная. Прогнозируемый уровень проникновения услуг сотовой связи на конец будущего года – более 100 %. Соответственно предполагался риск снижения темпов подключений.

Стратегические цели для регионов группы:

- 1) увеличение доли рынка;
- 2) значительный рост абонентской базы;
- 3) улучшение экономических показателей (выручка, ARPU, прибыль).

Задачи:

- 1) улучшение имиджа компании;

Агрессор

2) разработка и реализация акций по стимулированию спроса;

3) увеличение каналов дистрибьюции;

4) повышение лояльности дилеров.

4. Пермский край, Челябинская область. Высокий потенциал рынка за счет увеличения среднего чека на одного абонента. Динамика доли рынка компании в регионах группы положительная. Высокое проникновение услуг сотовой связи в Челябинской области является единственным ограничением для быстрого роста.

Задание к кейсу 2

На основе анализа представленных данных охарактеризуйте общую ситуацию на рынке сотовой связи макрорегиона указанного периода. Выделите наиболее важные тенденции, которые будут определять развитие рынка в будущем периоде. Охарактеризуйте рыночные позиции компании в регионах группы 4 и сформулируйте цели и задачи, соответствующие общей стратегии, определите тип стратегии поведения на рынке для регионов этой группы. Обоснуйте свой выбор.

Дополнительные вопросы и задания

1. Проведите анализ, во всех ли случаях сформулированные стратегические цели и задачи соответствуют ситуации на рынке группы регионов.

2. Выделите основные характеристики, описывающие каждую из трех стратегий поведения компании на рынке: «Защитник», «Агрессор», «Строитель». Какие еще критерии можно добавить для более подробного их описания?

3. Сформулируйте, какие риски и возможности могут оказать влияние на реализацию каждой из стратегий поведения компании на рынке в указанных группах регионов.

4. Какой еще информации не хватает для более подробного описания ситуации на рынке каждой группы регионов?

5. Используя другие инструменты стратегического планирования, сформулируйте уточненные стратегические цели и выберите тип маркетинга, наиболее оптимальный для каждой группы регионов.

Тема 3

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для реализации выбранной стратегии поведения на рынке предприятию необходимо иметь соответствующую инфраструктуру: подразделения, которые будут выполнять функции маркетинга. Во многом способность предприятия достигать заявленных целей и адаптироваться к требованиям потребителей, конъюнктуре рынка, внедрять инновации зависит от существующей организационной структуры. Для реализации стратегических целей компании, а также тактических задач, направленных на завоевание и удержание желаемых позиций на рынке, нужна эффективная организация управления маркетингом; определена роль маркетинга на предприятии в соответствии с динамикой развития рынка, сформированы соответствующие службы и подразделения, сформулированы принципы их взаимодействия с другими структурными единицами предприятия.

Не существует одной универсальной модели организационной структуры управления маркетингом. Для разных типов предприятий, а также для одной компании на разных этапах ее развития организация маркетинговых функций может быть разной и иметь существенные отличия. Ее функциональный контур и содержание выполняемых задач зависят от комплекса условий и факторов как внешнего, так и внутреннего порядка – динамики развития и изменений требований рынка, амбиций компании на рынке и ее менеджмента, размера и ресурсов предприятия и пр.

К числу наиболее значимых факторов также относятся:

- тип организации;
- понимание сущности (роль) маркетинга на предприятии;
- вид выбранной рыночной стратегии;
- проектируемые задачи и функции подразделения;
- наличие и разновидности технологических и функциональных связей между подразделениями;

- существующие нормы контролируемости и управляемости;
- уровень подразделения, занимаемый в иерархии управления;
- степень и механизмы принятия решений в компании.

Поэтому опыт и практика организации маркетинговой деятельности на современных предприятиях даже в одной отрасли, на одном рынке могут существенно отличаться. Так, например, в некоторых небольших организациях маркетинг ограничивается только размещением информационно-рекламных материалов в СМИ и на отдельных целевых каналах коммуникации с потенциальными и реальными клиентами или только анализом клиентских баз. В крупных компаниях, сетевых структурах в задачи специалистов маркетинговых подразделений могут входить анализ рынка, изучение потребительского спроса и даже инвестиционного планирования.

Тем не менее в первую очередь организационная структура маркетинга отражает видение и изменения рыночной позиции компании и ее стратегические ориентиры. В зависимости от значения, которое руководство предприятия придает маркетинговой деятельности, выделяют три уровня управления маркетингом.

Стратегический (корпоративный). Маркетинг рассматривается как основа управления деятельностью всей компании; деятельность предприятия в целом ориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления компанией. Маркетинг в таких компаниях – это идеологическая основа деятельности предприятия; маркетинговые функции и «ориентацию» в том или ином виде имеют все подразделения и структуры компании. Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. В компаниях подобного рода нередко общая организационно-управленческая структура включает в себя только те подразделения, которые напрямую вовлечены в процессы взаимодействия с потребителями и оказывают влияние на ценность реализуемых товаров и услуг. Все службы, которые непосредственно не связаны с бизнес-процессами по привлечению и обслуживанию клиентов, выводятся на аутсорсинг.

Операционный (функциональный). Маркетинговая деятельность рассматривается как одна из функций предприятия (часто как вспомогательная в производственном процессе); в компании используются отдельные группы взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции, исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и др.), в целом «дух» маркетинга не охватывает всю организацию. Маркетинговые стратегии подчинены общей стратегии предприятия.

Инструментальный. Маркетинговая деятельность связывается с отдельными элементами управления спросом; на предприятии изолированно реализуются отдельные элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование с учетом спроса и др.) специально сформированными подразделениями с узким функционалом.

Таким образом, в зависимости от роли маркетинга в бизнесе и объема выполняемых функций можно выделить маркетинговые службы «полного цикла» и ограниченного функционала.

В любом случае организационная структура маркетинга является базовой конструкцией на предприятии, которая отвечает за его адаптацию к требованиям соответствующих рынков. Для эффективного функционирования формирование маркетинговой службы должно учитывать ряд ключевых принципов:

- способность (уполномоченность и обеспеченность ресурсами) подразделений и специалистов, которые занимаются управлением отдельными элементами маркетинга, принимать соответствующие маркетинговые решения;
- соответствие логике развития рынка и характеру выпускаемых товаров и услуг, широте, глубине ассортимента, целевым устремлениям компании;
- отсутствие «дублирующих» функций, четкое разграничение задач и полномочий специалистов и служб, выполняющих маркетинговые функции и смежные;
- связанность (цикличность функционирования) элементов комплекса маркетинга в структуре управления;

– простота организации и отсутствие значительного количества единиц структуры;

– гибкость, готовность к изменениям рыночной среды.

Один из наиболее важных вопросов в контексте определения роли маркетинга на предприятии – централизация управления функциями маркетинга. В зависимости от наличия единого координирующего центра можно выделить централизованную или децентрализованную оргструктуру маркетинга. Все маркетинговые службы могут быть подчинены генеральному директору, директору по развитию, коммерческому директору, директору по маркетингу и т. п. Статус лица, координирующего эти службы, определяет положение маркетинга на предприятии: основные функции, которые будут наиболее активно развиваться, связаны с задачами, которые стоят перед руководителем. Например, в случае если маркетинг подчиняется коммерческому директору, то, скорее всего, он будет сводиться к стимулированию сбыта и поддержке продаж. На практике сложилось несколько видов организационных структур маркетинговых подразделений и служб (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Организационные структуры маркетинга

Виды и типы структур	Описание
Функциональная	Функции маркетинга распределены и закреплены за отдельными подразделениями, специалистами
Дивизионная:	Все маркетинговые подразделения имеют одинаковую структуру и функционал, но разделяются по какому-либо основанию
товарная	Основание выделения подразделений – товар
географическая	Основание выделения подразделений – территориальный рынок
потребительская	Основание выделения подразделений – потребительский рынок

О к о н ч а н и е т а б л . 2

Виды и типы структур	Описание
смешанная	Комбинация оснований – товарно-рыночная, функционально-рыночная, функциональная товарно-рыночная и др.
Матричная или проектная	Специалисты, управляющие отдельными торговыми марками, товарными категориями, потребительскими рынками, регионами, привлекают к реализации отдельных маркетинговых проектов, программ специалистов других подразделений по необходимости. Матричная оргструктура может также использоваться при реализации отдельных разовых проектов и задач

Функциональная структура маркетинга (рис. 6) наиболее эффективна в условиях, когда предприятие выпускает на рынок небольшой ассортимент товаров для ограниченного числа потребительских сегментов, географические зоны работы предприятия представляют однотипные рынки. Организация работы специалистов в таких структурах поддается наибольшей стандартизации; управлять такими подразделениями достаточно просто: каждый специалист или группа сотрудников выполняет ограниченный круг задач, функциональные обязанности четко разграничены и фактически не пересекаются.

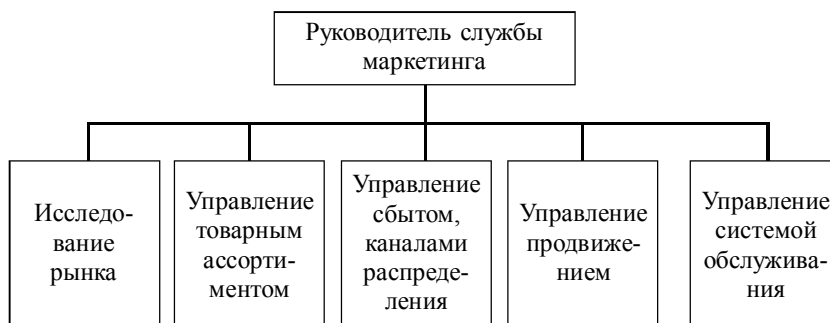


Рис. 6. Пример функциональной структуры

Одним из основных недостатков такой организационной формы является отсутствие гибкости по мере роста ассортимента и дифференциации рынка сбыта. Также узкая специализация исполнителей приводит к определенным трудностям координации итоговых результатов деятельности всей службы из-за отсутствия у ряда специалистов понимания конечных целей и задач, необходимости централизации высокого уровня, что затрудняет внедрение инноваций.

Дивизионные структуры (рис. 7, 8), в свою очередь, снимают недостатки и ограничения, которые есть у функциональной структуры. Формирование службы маркетинга по одному из оснований или их комбинации обнаруживает большую эффективность в тех случаях, когда число рыночных единиц (бизнес-сегментов), которыми управляет компания, значительно и они имеют существенные различия. Специалисты подразделения, отвечающие за конкретный товар, географический рынок или потребительский сегмент, осуществляют полный цикл маркетинговых мероприятий, обеспечивают более детальное и глубокое знание специфики направления и выбор более эффективных способов управления спросом. Дивизионные структуры позволяют разрабатывать и оперативно реализовывать комплексные мероприятия по выводу новых товаров на соответствующий сегмент рынка и координировать его продвижение, модификацию.

К числу недостатков и ограничений данной организационной структуры относится достаточно широкий круг обязанностей и ком-

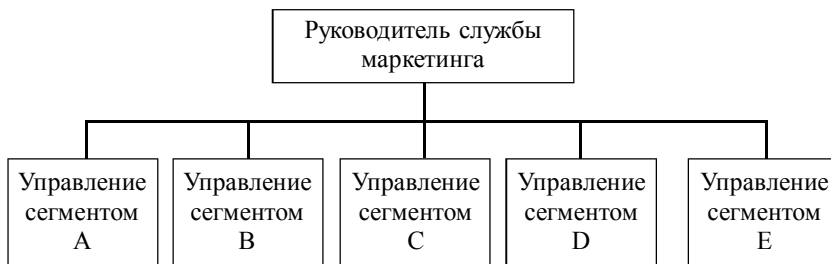


Рис. 7. Пример дивизионной структуры (потребительская)

петенций сотрудников, что при всех достоинствах данного фактора затрудняет рост квалификации и специализации, нередко приводит также к дублированию видов деятельности (функционально). В целом данная структура требует больше усилий по координации и управлению.

Дивизионные структуры редко встречаются в чистом виде, чаще они представляют смешанные модели.



Рис. 8. Пример смешанной дивизионной структуры (функционально-товарная)

В основе матричной структуры маркетинга лежит схожий с дивизионной структурой принцип управления отдельными брендами, рыночными единицами. Различия заключаются в том, что функция специалиста или подразделения, управляющего отдельным продуктом, сегментом, заключается в координации усилий специалистов разных служб и подразделений по созданию продукта. В таких структурах ответственные лица подбирают необходимые ресурсы, формируют задачи, координируют и контролируют их реализацию. Основным достоинством данной оргструктуры является возможность интеграции различных функций и видов деятельности в рамках одного направления, что позволяет получить более высокие результаты за счет концентрации усилий, гибкости реагирования на изменения условий, высокой вовлеченности участников проекта. При этом матричная структура сложна в реализации, поскольку требует такого типа организационной культуры, при котором сформированы сильные горизонтальные связи между функциями и подразделениями, специалисты обладают развитыми компетенциями и навыками самоорганизации.

Кейс 3. Ростелеком: изменение организационной структуры предприятия в зависимости от выбранной стратегии развития

Компания ЗАО «Ростелеком» – федеральный оператор, который оказывает услуги на рынке телекоммуникаций и работает в трех сегментах: операторы связи, корпоративные клиенты и население. До 2012 г. потребителям сегмента «население» оператор предоставлял только одну услугу – дальняя связь (услуги междугородней и международной связи – МГ/МН).

До введения нового Закона о связи в 2006 г. компания ЗАО «Ростелеком» была, по сути, единственным провайдером на рынке услуг дальней связи. Изменения в законодательстве позволили выйти на рынок дальней связи большому количеству операторов, но в связи с технологическими сложностями этого процесса переход

занимал у провайдеров длительное время. Из 30 операторов, получивших лицензии на оказание услуг МГ и МН связи, в 2009 г. услуги дальней связи (кроме Ростелекома) предоставляли семь операторов – МТТ, Билайн, ТрансТелеКом, Orange B.S., Арктел, Синтерра, Комстар-ОТС. Выход федеральных сотовых операторов на этот рынок также представлял собой серьезную опасность для операторов фиксированной связи, уже получивших соответствующие лицензии. У крупных мобильных операторов имелся ряд преимуществ, таких как большая абонентская база (количество абонентов сотовых операторов в 4 раза превышало количество абонентов операторов фиксированных сетей), присутствие практически во всех регионах страны, хорошо развитая инфраструктура, опыт работы с конечными потребителями.

Произошедшие изменения на рынке были неизбежны, так как были продиктованы в первую очередь логикой развития технологий, прогресса в отрасли коммуникаций и связи. Они потребовали перемен и от Ростелекома: пересмотра существующих и выбора новых направлений развития, изменения стратегии поведения на рынке, корректировки организационной структуры.

В период 2006–2008 гг. маркетинговые усилия компании были направлены на сохранение лидирующей позиции ОАО «Ростелеком» на рынке дальней фиксированной связи в России по общему объему выручки, что могло быть достигнуто за счет удержания доли на розничном рынке услуг дальней связи и повышения гибкости тарифной политики, через поиски новых форм коммуникации с потребителями. Другим важным направлением стало развитие продуктового портфеля: поиск и освоение новых продуктовых рынков, привлечение новых сегментов потребителей, в частности в направлении развития услуг передачи данных (Интернет).

Структура, которая отвечала за реализацию маркетинговых функций в регионах в этот период, называлась «отдел маркетинга и развития бизнеса» (ОМиРБ). Она входила в состав коммерческого департамента, начальник отдела напрямую подчинялся коммерческому директору. Структура и функционал отдела представлены на рис. 9.



Рис. 9. Структура ОМиРБ

За период с 2006 по 2008 г. компания приложила значительные усилия по реализации намеченных задач. На рынке услуг дальней связи были разработаны и внедрены несколько тарифных предложений, которые учитывали различные модели потребления услуг МГ/МН; были проведены активные рекламные кампании, направленные на привлечение внимания пользователей к новым продуктам, удержание их в сети. Тем не менее активность конкурентов на рынке услуг дальней связи и дальнейшее развитие услуг-заменителей (сотовая связь, Skype и программы-аналоги и пр.) привели как к потере части абонентской базы, так и к снижению активности существующей.

В направлении развития услуг передачи данных и услуг интеллектуальной сети (ИСС) компанией были созданы необходимые технические ресурсы: подключено новое оборудование, введен значительный объем емкости сети, разработана линейка новых продуктов и сервисов, усовершенствованы рыночные параметры

существующих. Дополнительно стала активно развиваться система организации продаж: был, в частности, существенно усилен отдел по работе с корпоративными клиентами, в нем была сформирована группа активных продаж. Мероприятия по развитию структур и активизации продаж проводились и в подразделениях коммерческого департамента, отвечающих за взаимодействие с клиентами сегмента «операторы связи». В территориальных управлениях (регионах) также шла работа по формированию и внедрению системы активных продаж услуг клиентам сегментов «корпоративные пользователи» и «операторы связи». Тем не менее формирование новых рыночных компетенций требовало времени и дополнительных изменений. Появились новые задачи и направления активного развития у службы маркетинга. С 2008 г. отдел был переименован в отдел маркетинга и планирования продаж, основной акцент его деятельности был сделан на поддержку становящейся системы продаж.

Одной из основных задач в сегменте «население» стала минимизация оттока трафика от существующей абонентской базы, т. е. удержание и активизация абонентской базы за счет дальнейшего развития предложения, развития системы скидок и совершенствования системы обслуживания (внедрение новых сервисов, возможностей контроля затрат и удобства совершения платежей, изменение принципов коммуникации с клиентами и пр.), развитие альтернативной системы дистрибуции. В сегментах «корпоративные клиенты» и «операторы связи» задачи заключались в активной поддержке и планировании продаж на основе сегментации рынка и выбора наиболее перспективных групп и подсегментов клиентов, разработки и внедрения новых позиций продуктового портфеля с формированием пакетных предложений, развитием инструментов повышения лояльности (скидки, бонусы, дополнительные сервисы). Большое внимание стало уделяться и информационной составляющей в части повышения эффективности программ продвижения и их активизации. Требовалась также более высокая активность региона в изучении локальных рынков, в инициировании и разработке предложений, обосновании мероприятий маркетингового плана.

С учетом данных изменений была скорректирована частично структура отдела маркетинга (рис. 10).

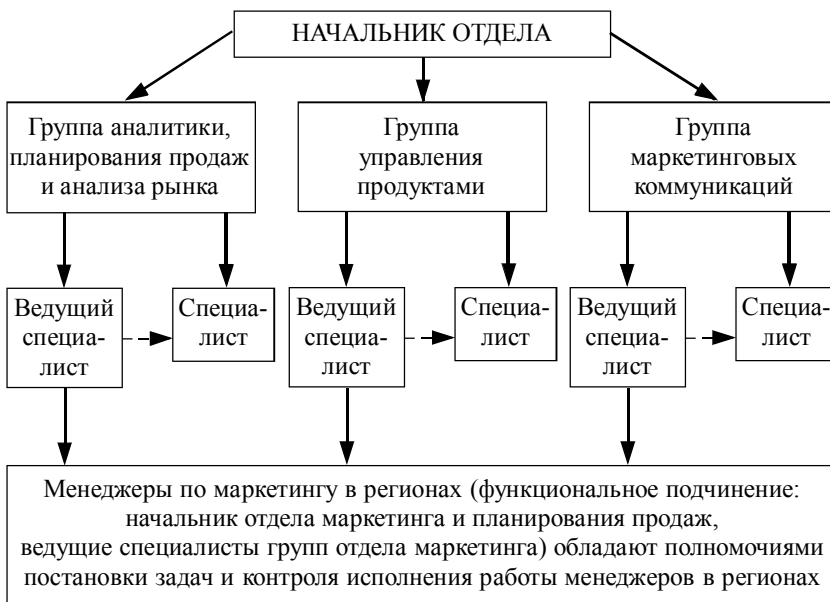


Рис. 10. Структура ОМиПП

Задание к кейсу 3

Внимательно изучите структуру отдела до и после преобразований. Опишите детально изменения, которые произошли в функционале специалистов отдела. Охарактеризуйте, как изменилась роль маркетинговой службы на предприятии, какие основные задачи решались до и после изменений, какой вид организационной структуры представлен в данных схемах. Предложите более оптимальную, на ваш взгляд, структуру. Обоснуйте свое решение.

Дополнительные вопросы и задания

1. Насколько представленные структуры отвечают основным принципам организации службы маркетинга на предприятии?
2. Какие зоны потенциальных функциональных конфликтов между специалистами отдела (между собой), а также между специа-

листами отдела и менеджерами региональных отделений заложены в данных структурах? Каким образом можно минимизировать возникновение этих рисков?

3. Расширьте последнюю схему (рис. 10) и укажите на ней, с какими подразделениями компании отдел маркетинга в рамках решения поставленных задач должен активно взаимодействовать. Какие задачи должны решаться совместно, каким образом лучшестроить взаимодействие, обмен информацией?

Тема 4

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА КАК ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В современном мире все большее значение приобретает информация. Такое положение вещей в полной мере распространяется и на сферу коммерческой деятельности. Без эффективной информационной поддержки предприятие не может грамотно осуществлять ни стратегическую, ни оперативную деятельность. Значение сбора информации и ее анализа при стратегическом планировании было показано в предыдущей теме. Можно сказать, что стратегическое планирование невозможно без маркетинговой информации (информации о рынке, об инфраструктуре рынка, окружающей среде, о внутреннем состоянии предприятия и т. д.). Вместе с тем и оптимальное повседневное функционирование предприятия возможно только при грамотно выстроенной маркетинговой информационной системе.

Маркетинговой информационной системой называют выстроенную на предприятии систему работы специалистов, собирающих, анализирующих и распространяющих информацию, необходимую для принятия управленческих решений, опирающуюся на разработанные и утвержденные на пред-

приятии методологические приемы и техническую базу (оборудование, программное обеспечение).

Важной характеристикой маркетинговой информационной системы считают ее эффективность, которую можно оценить на основании того, что информация своевременно (с необходимой частотой) поступает тому, кто ею пользуется, в удобной для использования форме и в достаточном объеме. На предприятии, как правило, руководители разного уровня и разных подразделений нуждаются в разном объеме информации об одном и том же феномене рынка. Например, если отделу маркетинга нужна детальная информация о поведении потребителей с возможностью обобщения и построения разнообразных вариаций моделей поведения, то планово-финансовому отделу потребуется только та, которая касается текущих затрат потребителей на продукцию предприятия и возможности увеличения данных затрат, а руководителю предприятия – только краткая информация, демонстрирующая общие тенденции.

Поэтому об отлаженной маркетинговой информационной системе на предприятии будет свидетельствовать существующий регламент, в котором выделены получатели информации (руководитель предприятия, руководители различного уровня, структурные подразделения, отдельные специалисты и т. п.); определено в каком порядке (по мере появления, регулярно, в определенный период, по запросу и т. п.), о чем (о макроэкономических тенденциях, потребителях, конкурентах, поставщиках, публикациях в СМИ и т. д.) и в каком объеме (сводная таблица, аналитическая записка, полный отчет по результатам исследования, краткий отчет и т. п.) поступает информация.

Для функционирования маркетинговой информационной системы часто требуется специальное программное обеспечение, иногда внедряются платформы, связывающие все бизнес-процессы с точки зрения возможности последующей обработки информации под маркетинговым углом зрения.

Маркетинговая информационная система необходима для сбора сведений о маркетинговой среде предприятия. **М а р к е т и н г о в о й с р е д о й** называют совокупность действующих субъек-

тов и сил, которые могут влиять на развитие предприятия выгодных взаимоотношений с клиентами. Традиционно маркетинговую среду предприятия рассматривают как состоящую из микросреды предприятия и макросреды.

Микросреда – это факторы, тесно и непосредственно связанные с предприятием и воздействующие на его способность взаимодействовать с клиентами. К микросреде предприятия относят поставщиков, конкурентов, маркетинговых посредников, клиентов, контактные аудитории. Маркетинговыми посредниками называют фирмы, которые помогают предприятию продавать и распространять товары среди конечных потребителей (оптовые и розничные торговцы; компании, предлагающие складские и транспортные услуги; финансовые посредники: банки, страховые компании, рекламные агентства, маркетинговые агентства и т. п.). Контактными аудиториями называют любые группы людей, которые могут проявлять интерес к деятельности предприятия и от которых зависит достижение предприятием своих целей (потенциальные инвесторы, СМИ, государственные учреждения, общественные организации, широкая общественность и т. д.). К микросреде принято также относить и само предприятие в том смысле, что организационная структура может способствовать или мешать предприятию устанавливать длительные взаимоотношения с клиентами; внутренние взаимодействия между подразделениями также могут влиять на это и т. д.

Макросреда – главные внешние факторы, воздействующие на микросреду предприятия, то есть влияющие на предприятие опосредованно, через воздействие на элементы микросреды. К макросреде предприятия относят демографические, экономические, экологические, технологические, политические и культурные тенденции.

Информация о маркетинговой среде поступает в маркетинговую информационную систему из трех основных источников: разные виды отчетности внутри предприятия, маркетинговая разведка и маркетинговые исследования.

К системе отчетности внутри предприятия относят анализ продаж, анализ поставщиков, маркетинговый анализ цен и затрат,

в том числе анализ экономической эффективности рекламы, маркетинговый анализ ассортимента и т. п.

Смысл маркетингового анализа внутренней документации предприятия заключается в том, что отчеты о деятельности других подразделений собираются и анализируются в контексте маркетингового подхода: через выявление того, кто, как, где и почему покупает товары и услуги предприятия или выступает его партнером на рынке. Те данные, которые используются другими подразделениями в собственных целях, могут стать основой для принятия важных маркетинговых решений. Например, традиционный анализ продаж, который регулярно проводит подразделение, отвечающее за продажи, может дать новый импульс в построении взаимоотношений с клиентами, если маркетологи, применив ABC-анализ (разделение покупателей на группы в зависимости от объемов покупаемой продукции) и проанализировав модели потребительского поведения в данных группах, разработают разные маркетинговые программы поддержания лояльности для каждой из них.

При работе с внутренней документацией предприятия часто формируют базы данных по клиентам и партнерам. Впоследствии эти базы могут стать основой для формирования CRM.

Как правило, построение маркетинговой информационной системы начинают с ревизии внутренней отчетности предприятия с точки зрения применения ее в принятии маркетинговых решений. Нужно отметить, что часто грамотный поиск и анализ внутренней информации на предприятии при решении некоторых задач делает ненужным подключение других, более дорогостоящих источников информации, таких как маркетинговая разведка и маркетинговые исследования.

Особенности маркетинговой разведки как источника информации для маркетинговой информационной системы заключаются в том, что это повседневный сбор информации об изменениях в макроэкономической среде, а также в микросреде предприятия: в сфере деятельности конкурентов, поставщиков, клиентов и т. п. Эта информация собирается силами всех сотрудников предприятия и не является бесспорно достоверной, скорее она служит неко-

торым «информационным сигналом», требующим дополнительной проверки. В то же время от промышленного шпионажа ее принципиально отличает использование только допустимых законом способов получения информации, хотя вопросы этики при ее проведении не всегда решаются однозначно. В последнее десятилетие все большее значение приобретают приемы маркетинговой разведки, связанные с развитием информационных технологий: автоматический мониторинг сайтов, анализ отзывов клиентов на форумах и тематических сайтах о продукции предприятия и его конкурентов, поиск информации о конкурентах через активность их сотрудников в социальных сетях и дискуссионных группах и т. д.

Основные направления сбора информации в маркетинговой разведке:

- 1) общедоступная информация из открытых источников;
- 2) информация, которую получают на основе наблюдения за конкурентами и анализа их деятельности;
- 3) информация, которую получают от людей, ведущих дела с конкурентами (например, общие поставщики, общие клиенты, общие партнеры и т. п.);
- 4) информация, которую получают от новых сотрудников, ранее работавших у конкурентов, или от сотрудников конкурентов.

Маркетинговые исследования – это вид профессиональной деятельности по сбору и анализу информации в отношении рынка с целью принятия управленческих решений. Применяется, как правило, в ситуации управленческих затруднений и дает возможность выявить и определить маркетинговые возможности и проблемы; выработать, оптимизировать или оценить те или иные маркетинговые действия; отслеживать результаты маркетинговой деятельности; усовершенствовать понимание процессов управления маркетингом.

Потребность в проведении маркетинговых исследований для функционирования маркетинговой информационной системы зависит от ряда факторов. Во-первых, данную информацию нельзя получить из двух рассмотренных выше источников информации (внутренняя отчетность предприятия и маркетинговая разведка). Во-вторых,

выявлена и четко понята управленческая проблема (затруднение), при решении которой можно выработать эффективный план действий при наличии полученной информации. В-третьих, сроки принятия управленческого решения позволяют провести маркетинговое исследование и дождаться его результатов. В-четвертых, утечка информации о возможных управленческих решениях не может существенно повредить предприятию (маркетинговое исследование – это всегда публичная деятельность, в которую будет вовлечен широкий круг людей).

Для эффективного проведения маркетинговых исследований требуется соблюдение определенных научных правил и предписаний.

Прежде всего, должно осуществляться грамотное планирование маркетингового исследования: выявление управленческой проблемы – определение проблемы исследования – разработка программы исследования (в том числе определение метода сбора данных, разработка форм сбора данных, расчет выборки, определение метода анализа данных) – сбор и анализ данных – подготовка отчета и презентации данных исследования.

Далее, на каждом этапе необходимо придерживаться выбранной методологии исследования: четко знать, какой метод сбора данных подойдет для выбранной цели; какие могут быть ограничения в применении для выбранного метода сбора данных; какой тип выборки подойдет для выбранной степени репрезентативности данных; как правильно рассчитать объем выборки; что нужно знать об ограничениях в распространении данных, полученных в результате исследования и т. п.

В некоторых случаях предприятие может приобретать у соответствующих компаний продукты стандартизированного маркетингового информационного обслуживания. Специализированные фирмы предоставляют для продажи результаты стандартизированных исследований: различные классификации покупателей и моделей потребительского поведения; измерение объемов сбыта товаров и доли рынка; медиаисследования, нацеленные на планирование рекламной деятельности, и т. п.

Очевидно, что, в отличие от двух рассмотренных выше источников информации, маркетинговые исследования могут проводиться только маркетологами, имеющими специальную подготовку. Поэтому для получения данного типа информации привлекаются фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, или специальные отделы предприятия, сотрудники которых имеют соответствующую подготовку (как правило, такие отделы есть только на крупных предприятиях).

Кейс 4. Ростелеком: маркетинговая информационная система и планирование развития компании

При планировании направлений стратегического развития и постановке тактических задач на 2009–2010 гг. руководство компании «Ростелеком» активно и детально изучало информацию о состоянии различных элементов рынка, подготовленную отделом маркетинга.

Аналитическая записка, представленная руководству, содержала следующую информацию.

Объем рынка услуг электросвязи в 2010 г. составит, по прогнозным оценкам, 1255 млрд рублей, что на 5 % превысит объем рынка услуг электросвязи в 2009 г. (ил. 2).

Вследствие глобального экономического кризиса на рынке электросвязи РФ наблюдается тенденция к снижению темпов его роста: в 2010 г. темп роста рынка ожидается на уровне 5 %, в то время как в 2008 г. рост составил 16 %.

По прогнозам Росстата, численность населения РФ в 2010 г. составит 141,8 млн человек. Количество установленных абонентских устройств фиксированной связи городских и сельских телефонных сетей по состоянию на конец первого квартала 2009 г. составило 45,5 млн штук, что на 0,6 % больше уровня первого квартала 2008 г. Число квартирных абонентских устройств составило 33,9 млн штук, как и в первом квартале предыдущего года.

Тенденции рынка услуг связи в соответствии с предоставляемыми услугами:

– снижение доли услуг МГ/МН связи на рынке электросвязи до 5 % от общего объема рынка в 2010 г. (в 2007 г. – 7 %) за счет миграции трафика в сотовые и IP-сети: в 2010 г. снижение объема рынка в сегменте населения составит 1 %, в 2011 г. (оценочно) – 4,3 %;

– доля услуг доступа в Интернет и передачи данных вырастет в 2010 г. до 9 % (в 2007 г. – 7 %). Ключевым драйвером роста на рынке связи являются услуги доступа в сеть Интернет для конечных пользователей;

– доля фиксированной связи в общем объеме рынка в 2010 г. составит 55 %, доля местной и внутризональной связи в объеме рынка связи относительно стабильна и составляет 14–15 %, при этом наблюдается общемировая тенденция отказа абонентов от услуг местной телефонии (ТфОП) в пользу услуг мобильной связи, которая стала формироваться и в России.

Наиболее существенными драйверами роста в сегменте населения являются услуги Интернета (ШПД) – ожидается рост в 2011 г. на 40 % и сотовой связи (СПС) – на 11 %. Крупные игроки на телекоммуникационном рынке РФ продолжают экспансию на региональные рынки ШПД, включая покупки малых региональных операторов. Количество активных SIM-карт абонентов подвижной связи, по данным Минкомсвязи, выросло по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. на 16,3 %, до 205,9 млн.

В 2010 г. количество абонентских линий широкополосного доступа (ШПД) в Интернет составит 10,2 млн, из которых 95 % – «домашние» линии, что соответствует 9,7 млн домохозяйств, подключенных к Интернету по ШПД.

Усиление конкуренции на рынке МГ/МН связи ведет к снижению тарифов на 10–20 % по отношению к Ростелекому.

Анализ также показывает следующие тенденции в изменении потребительского поведения абонентов:

– в структуре услуг дальней связи традиционно преобладают междугородные (МГ) звонки; почти 100 % опрошенных звонили в другие регионы с домашнего стационарного телефона через «вось-

мерку» за последние полгода, международной связью (МН) аналогичным способом пользуются свыше 20 % абонентов; альтернативные технологии дальней связи относительно активно используются для совершения МН звонков, в то время как в структуре МГ звонков их удельный вес невелик;

– около 90 % опрошенных планируют и в будущем звонить в другие регионы/страны преимущественно с домашнего стационарного телефона через «восьмерку»;

– средняя продолжительность МГ и МН звонков остается стабильной – около 15 мин. В домохозяйстве на дальнюю связь тратится около 450 руб. в месяц;

– многие абоненты предпочитают постоплатную систему; 24 % из них рассмотрят возможность перехода на авансовую систему оплаты, если оператор предложит им такую возможность, в том числе 16 % согласятся в случае скидок.

Ценовая эластичность спроса на услуги междугородной связи представлена на ил. 3.

Задание к кейсу 4

Изучите аналитическую записку. Смоделируйте маркетинговую информационную систему, существующую у оператора. Выделите, на основе каких источников информации были собраны данные, какие методы сбора и анализа информации использовались. Предположите, какие управленческие решения могли быть приняты на основании представленных данных.

Дополнительные вопросы

1. Какие еще источники информации можно было задействовать при подготовке аналитической записки? Какую еще информацию можно было бы получить?

2. С какой периодичностью должны собираться и представляться руководству подобные данные?

3. С какими этическими проблемами могли столкнуться маркетологи компании при сборе данных?

4. Насколько трудоемким и длительным был процесс сбора и анализа данных? Оправданны ли затраты полученными результа-

тами и возможностью использования этих данных в принятии управленческих решений?

5. Какую информацию, на ваш взгляд, при построении маркетинговой системы маркетологи предприятия должны собирать самостоятельно, а какую целесообразнее заказать внешним компаниям?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

К РАЗДЕЛУ 1

1. Назовите функции и задачи маркетинга на предприятии, а также факторы, определяющие роль маркетинга в бизнесе.

2. Какую роль на предприятии играет определение концептуальной основы маркетинговой деятельности?

3. Каковы основные этапы эволюции концепций маркетинга?

4. В чем заключаются особенности выбора стратегии поведения компании на рынке и ее связь с общей стратегией предприятия?

5. Перечислите основные элементы стратегического плана предприятия.

6. Какие виды и типы организации отделов маркетинга на предприятии вам известны?

7. Каковы основные принципы организации взаимодействия отдела маркетинга с другими подразделениями фирмы?

8. Перечислите основные факторы, определяющие выбор организационной структуры маркетинга. Проранжируйте их по степени значимости.

9. Что представляет собой система маркетинговой информации на предприятии?

10. Охарактеризуйте источники системы маркетинговой информации.

РАЗДЕЛ 2

УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТАМИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Тема 5

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Товарная политика предприятия – основа его коммерческой деятельности. Способность создать что-то и предложить рынку для осуществления обмена – задача каждой коммерческой структуры. Вместе с тем к решению ее можно подходить по-разному. То, как будет решать эту задачу предприятие, будет определять его успешность или неуспешность.

С точки зрения маркетингового подхода главное – правильно определить содержание понятия «товар». Из определения маркетинговой деятельности следует, что товар создается для того, чтобы удовлетворить потребности покупателя, поэтому товаром можно считать продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена, который потребитель оценивает как способный удовлетворить свои нужды и потребности и потому готов его приобрести.

Таким образом, в маркетинге товар рассматривают как трехуровневую структуру:

- замысел товара (основные выгоды товара, объясняющие, для чего он нужен потребителю);
- актуальный товар (то, что представляет собой товар в реальном исполнении: функциональные характеристики, дизайн, упаковка, маркировка и т. п.);

– подкрепление товара (сопутствующие услуги, делающие товар более привлекательным в глазах потребителя: доставка, установка, послепродажное обслуживание, гарантии, кредитование).

Если все три уровня товара будут разработаны с учетом нужд, потребностей и запросов потребителя, то тогда товар найдет своего покупателя и будет востребован. Вместе с тем необходимо понимать, что товары для удовлетворения нужд потребителей предлагают и конкурирующие предприятия. Поэтому при разработке товара два последних уровня создают с учетом продукции конкурентов, представленной на рынке. Необходимо, чтобы у товара было конкурентное преимущество, которое было бы понятно покупателю. Это конкурентное преимущество может касаться актуальных свойств товара или подкрепляющих его услуг или того и другого сразу.

Конкурентные преимущества товара (КП) – такие его характеристики, которые создают преимущества компании на рынке по отношению к конкурентам и наибольшую привлекательность для клиентов (рис. 11).

Рынок, представляющий собой совокупность покупателей, – явление очень изменчивое, подверженное влиянию множества факторов макросреды, поэтому предприятие вынуждено выпускать разные виды, сорта, марки товаров, даже если работает с одним типом потребностей.

Понятия ассортимента и номенклатуры товаров используют для характеристики и анализа тех групп товаров, которые выпускает предприятие.

Товарный ассортимент – это группа товаров, тесно связанных между собой либо функционально (близость выполняемых функций), либо по группам потребителей (товары предназначены одной и той же социальной группе), либо по типу торговых посредников, представляющих товары на рынке (универсальные или специализированные магазины и т. п.), либо по уровню цен. Предприятие может расширять ассортимент, добавляя все новые и новые товары, может насыщать его через добавление новых моделей товара к уже существующим, может обновлять ассортимент, меняя дизайн товаров, их качество и т. п.



Рис. 11. Схема формирования основных элементов конкурентоспособности товара

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом. У товарной номенклатуры несколько характеристик:

- широта (количество различных товарных групп);
- насыщенность (общее число составляющих ее отдельных товаров);

- глубина (количество моделей в каждой товарной группе, позволяющее в разной степени удовлетворять потребности покупателей);
- гармоничность (степень сходства между товарами разных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, каналов распределения или иных показателей).

Для того чтобы оптимально разработать номенклатуру товаров, предприятию необходимо очень хорошо знать рынок, на котором оно работает. В этом ему помогает такой прием маркетинговой деятельности, как с е г м е н т и р о в а н и е.

Сегментом рынка называют группу потребителей, которая сходным образом реагирует на одни и те же маркетинговые стимулы (характеристика товара, цена, реклама и т. п.) в силу того, что обладает одинаковыми устойчивыми признаками. Эти признаки – принципы сегментирования, их можно измерить и в зависимости от значения отнести потребителя к той или иной группе.

Для потребительского рынка самые распространенные принципы сегментирования – географический (общность региона проживания), демографический (пол, возраст и т. п.), психографический (стиль жизни, тип личности и т. п.), поведенческий (степень готовности к принятию товара, искомые выгоды в товаре и т. п.). Для рынка предприятий сегментирование осуществляется по характеристикам компании (география работы, размер компании, численность персонала и т. п.), по используемым технологиям (степень автоматизации, степень внедрения информационных технологий и т. п.), по применению приобретаемого товара (в каком процессе будет использоваться товар, интенсивность потребления и т. п.), по системе организации закупок (степень централизации системы закупок, общая политика в области закупок и т. п.), по ситуации закупки (срочность, размер заказа и т. п.).

При сегментировании важно использовать не один, а несколько признаков, так как благодаря такому подходу можно выявить интересную для установления выгодных взаимоотношений группу потребителей, отличающуюся от других групп, и, изучив ее более пристально, действительно разработать такие товары, которые будут точно отвечать потребностям данной группы.

При сегментировании можно использовать две стратегии. В рамках первой сначала определяют значимые признаки, а затем разделяют потребителей на сегменты. При реализации второй стратегии сначала с помощью методов многомерной статистики (кластерный анализ, факторный анализ) объединяют потребителей в группы, а затем проводят анализ, можно ли выделенные группы считать сегментами. Первый подход легче в реализации, но подвержен субъективным предпочтениям в выделении принципов сегментирования, что может в итоге не дать желаемого результата в отношении управления выбранными сегментами. Во втором случае достаточно трудоемок и затратен этап сбора данных, зато проведенный анализ можно считать объективно обоснованным; после анализа полученных групп на соответствие понятию «сегмент» можно ожидать хороших результатов по работе с выбранными целевыми сегментами.

После разделения рынка на сегменты составляется профиль каждого сегмента по следующим характеристикам: оценка его покупательской способности, способность предприятия охватить данный сегмент, степень прибыльности работы в данном сегменте, стабильность и устойчивость данного сегмента, возможность для предприятия разработать привлекательные товары для данного сегмента и организовать привлечение и обслуживание потребителей, наличие у предприятия опыта работы в данном сегменте и т. д. На основе проведенного анализа предприятие определяет целевой сегмент или сегменты рынка, то есть те, на которые будут нацелены его маркетинговые усилия.

Предприятие может выбрать с точки зрения товарной политики стратегию массового маркетинга, то есть предлагать свои товары всем сегментам рынка. Такая стратегия возможна, если различия между сегментами незначительны или предприятие уверено, что его товар будет привлекателен для всех сегментов рынка. Подобная уверенность обычно основывается на высоком качестве товара, на наличии широкой сети каналов распространения товара, возможности финансировать массовую рекламу.

Другим вариантом реализации товарной политики может быть стратегия дифференцированного маркетинга. В этом случае выбирается несколько сегментов рынка и для каждого разрабатываются отдельный товар и сопровождающая программа маркетинговой деятельности.

Еще один вариант – стратегия концентрированного маркетинга. Она заключается в том, что предприятие выбирает целевой сегмент и полностью сосредоточивается на работе с этим сегментом, стремясь охватить его полностью.

С сегментированием тесно связан еще один прием маркетинговой деятельности – позиционирование. Его применение заключается в поиске путей, с помощью которых покупатели целевого сегмента будут идентифицировать товар как соответствующий потребительским ценностям в большей степени, чем товары конкурентов. Другими словами, позиционированием называют определение того способа, которым потребитель будет идентифицировать товар по его основным характеристикам. А позицией товара – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителя по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

В области товарной политики кроме решений в отношении рынка (выбор сегментов) предприятию важно принять стратегические решения в отношении самих товаров и их будущего развития. Эти решения принимаются с помощью матричных методов («Бостонская матрица», «Матрица стратегического планирования бизнеса по методу компании General Electric» и др.), которые подробно были описаны в теме 2. Напомним только, что в результате проведенного анализа выявляются перспективы отдельных товаров, ассортиментных групп, видов бизнеса. Определяется, прибыль от каких товаров можно перераспределить на инвестиции в развитие других товаров, а какие необходимо выводить из товарной номенклатуры. Вместе с тем выявляются новые перспективные отрасли деятельности, где продукция предприятия не представлена. В этом случае, если предприятие выбирает стратегию диверсификации (подробнее см. тему 2), то есть выхода на новый рынок с новым товаром, перед маркетологами встает вопрос разработки нового товара.

Каждый товар, вновь разрабатываемый или уже существующий, претерпевает определенную эволюцию. Данное развитие нашло отражение в концепции жизненного цикла товара (рис. 12). Жизненный цикл товара – это промежуток времени от замысла товара до прекращения его производства из-за отсутствия спроса со стороны потребителей. Он состоит из следующих этапов:

- периода разработки товара;
- внедрения товара на рынок;
- роста объема продаж;
- зрелости рынка;
- спада продаж товара.

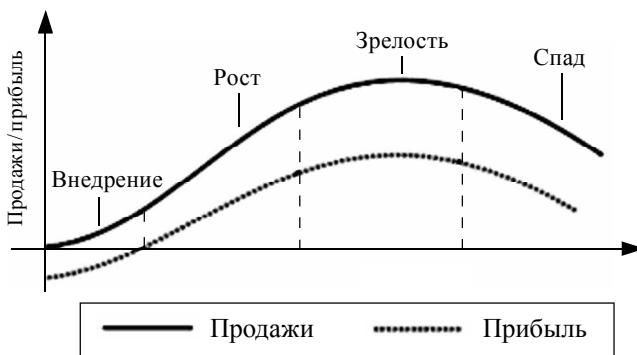


Рис. 12. Традиционный жизненный цикл товара

Период разработки товара считается нулевой стадией, так как продажи еще не начались. На графике можно изобразить только инвестиции в товар, помещая начало цикла в отрицательные значения оси y , демонстрирующей объем продаж.

Первой стадией жизненного цикла товара считают внедрение на рынок. В этот период товар впервые поступает в продажу, продаются совсем небольшие объемы. Цель маркетинговой деятельности на данном этапе – заинтересовать рынок, привлечь внимание потребителей к новинке. Конкурентов может не быть или их мало, в случае если это действительно принципиально новый товар.

Предлагаются базовые модификации товара. Потребителями товара являются люди, склонные приобретать новинки, поэтому реклама на этом этапе направлена на них. Также коммуникации должны быть рассчитаны на привлечение дилеров. Прибыль от продаж товара очень мала, может даже отсутствовать.

Вторая стадия жизненного цикла товара – рост объема продаж. Цель маркетинговой деятельности – поддержать стремительное увеличение сбыта, так как на этом этапе начинает усиливаться конкуренция; важно сохранить и улучшить уже имеющиеся позиции. Рынку предлагаются усовершенствованные варианты товара; могут осваиваться новые сегменты рынка, формируются новые дистрибьюторские каналы. Задача рекламы – добиться внимания большого числа потребителей и сформировать у них интерес к товару. Прибыль увеличивается за счет того, что растет объем сбыта и, следовательно, объем производства.

Третья стадия жизненного цикла товара – зрелость. Продажи достигают своего пика. На этом этапе сбыт товаров в отрасли стабилизируется. Конкуренция в данный период максимальна. Цель маркетинговой деятельности – искать возможности продления этого этапа за счет обновления товара (обновление ассортимента, увеличение числа модификаций), разнообразия каналов дистрибуции и дополнения их новыми, подчеркивания преимуществ перед конкурентами в рекламе, стимулирования сбыта. Прибыль в этот период может вырасти за счет определенной приверженности рынка, но может быть стабильной, периодами уменьшаться из-за периодических акций по стимулированию сбыта.

Последняя, четвертая стадия жизненного цикла товара – спад продаж товара. Вне зависимости от маркетинговых усилий устойчиво сокращаются продажи данного товара. Вместе с тем уменьшается число конкурентов, так как многие фирмы уходят с рынка. Предприятие постепенно сокращает модификации товара, оставляя только самые ходовые, сокращает число каналов дистрибуции, снижаются рекламные расходы, сохраняются только те рекламные коммуникации, которые без больших затрат позволяют поддержать контакты с наиболее консервативной частью приверженцев товара.

Цель маркетинговой деятельности – понять, что делать с товаром дальше, и осуществить разработанную программу. Это может быть прекращение производства, может быть программа «оживления» за счет репозиционирования товара или попытка выхода на новые рынки.

При управлении товарной политикой очень важно отслеживать, на какой стадии жизненного цикла находятся товарные группы предприятия. Так, к концу завершения стадии зрелости для одного из товаров другой уже должен входить в эту стадию, одновременно с этим должна вестись разработка новых товаров. Только тогда предприятие будет иметь сбалансированный бизнес-портфель.

Еще одна важная область товарной политики – управление торговыми марками предприятия. **Т о р г о в а я м а р к а** – это название, знак, символ, дизайн или их сочетание, благодаря которым можно идентифицировать товары или услуги одного продавца и отличить их от товаров или услуг другого продавца.

В рамках товарной политики могут быть выбраны разные стратегии в отношении развития марок, часто их выбор зависит от того, кто является владельцем марки.

Безмарочный товар. В рамках этой стратегии не вкладываются средства в развитие марки, считается, что гибкая реакция на потребности покупателей дополняется сравнительно низкой ценой. Но в то же время данные стратегии ограничивают предприятие в установлении выгодных взаимоотношений с клиентами, так как покупатель лишен средств идентификации товара.

Марка производителя. В данном случае марка принадлежит тому, кто производит товар. Работа с данной маркой может способствовать большему сбыту товара для крупных предприятий, но в то же время такая стратегия затруднительна для малых предприятий, поскольку требуются большие вложения в развитие собственных малоизвестных марок. Кроме того, предприятию необходим постоянный контроль за тем, как дистрибьюторы работают с его марками.

Единая марка. При данной стратегии производитель присваивает всем своим товарам единую марку. Сильная сторона данной стра-

тегии в том, что уменьшаются затраты на развитие марок, так как все средства идут на развитие одной марки, новые товары под единой маркой производителя воспринимаются рынком благожелательно за счет уже сформировавшегося имиджа. Слабость данной стратегии в том, что если потребитель не примет какой-то товар, то негативное отношение может быть перенесено на все остальные товары под данной маркой.

Марка для групп товаров. Производителем создаются марки для разных рынков. Всем товарам, предназначенным для одного рынка, присваивается одна марка. С одной стороны, это отвечает запросам различных рынков, с другой – существенно увеличивает расходы на развитие марок, так как нужно в одинаковой степени популяризовать несколько марок.

Частная торговая марка. Такая марка создается распространителем товаров и принадлежит ему. Это может быть посредническая, дилерская или магазинная марка. Данная стратегия может приносить большую прибыль дилеру, увеличивать его рыночную долю. Вместе с тем она требует от владельца выстраивать отношения с производителями на новом уровне.

Лицензионная марка. Производитель товаров за определенную плату владельцу марки получает возможность присваивать своей продукции известное марочное название.

Совместная марка. Создание совместной марки двумя или более компаниями. В современной деловой среде по отношению к данной ситуации часто используется понятие «кобрендинг». Преимущества в том, что совместно компании могут представить потребителю более интересный товар или услугу и совместно развивать данную марку, что уменьшает затраты каждого по отдельности. В то же время данная марка становится более уязвимой, поскольку отношение к ней зависит от деятельности уже не одного предприятия, а нескольких.

В области управления торговыми марками существенное значение приобретает понятие «б р е н д». По сути дела можно говорить о стратегии развития торговой марки в бренд. Так, в литературе по маркетингу брендом называют такой объект (товар, услугу,

фирму, организацию и т. п.), у которого есть уникальная идентификация (название, дизайн и т. п.) и который имеет устоявшуюся репутацию у потребителя. То есть существуют устоявшиеся экономические и психологические взаимоотношения между этим объектом и потребителями товаров и услуг.

Подводя итог, нужно выделить несколько направлений в управлении товарной политикой предприятия.

Во-первых, это разработка товарной номенклатуры в соответствии с потребностями рынка и с учетом деятельности конкурентов. Данное направление работы должно обязательно базироваться на стратегических целях предприятия в отношении различных рынков. При разработке номенклатуры товаров должно быть четкое понимание, для каких сегментов рынка предназначены эти товары и каково должно быть их позиционирование.

Во-вторых, должен осуществляться контроль за прохождением продукцией предприятия этапов жизненного цикла товаров. В этом направлении предприятие управляет конкурентоспособностью товаров, которая меняется на каждом этапе, отслеживает переход товаров с одного этапа на другой для принятия своевременных управленческих решений. В рамках данного направления предприятие должно иметь стратегию по разработке новых товаров, которые должны внедряться на рынок, когда устареет предыдущая товарная линейка.

В-третьих, предприятие должно управлять имеющимися у него торговыми марками, укрепляя их положение на рынке.

Кейс 5. Рынок сотовой связи: разработка нового продукта для «нового» сегмента

Потребление услуг связи корпоративными клиентами значительно отличается от использования услуг сотовой связи физическими лицами, соответственно предложения для этих двух сегментов должны существенно отличаться друг от друга.

В период когда все усилия операторов сотовой связи были направлены на завоевание доли рынка конечных пользователей, раз-

работка предложений для корпоративных клиентов занимала меньше внимания игроков. По сути, на рынке ни один из операторов не предлагал единой корпоративной линейки как таковой: был представлен некоторый набор тарифных планов, не имеющих единой идеи, структуры. Тарифные предложения повторяли, частично или значительно дублировали тарифы для физических лиц, нередко были выгодны только «многоговорящим» руководителям крупных предприятий, но не учитывали особенности делового общения других категорий сотрудников предприятия.

В 2007 г. компания МегаФон предприняла ряд усилий по завоеванию лидирующего положения на рынке услуг сотовой связи для корпоративных клиентов и вывела на рынок линейку тарифов «Фирменный».

Основные предпосылки для создания такой группы продуктов:

- рынок корпоративного спроса существует отдельно от mass market, он имеет свои особые потребности и целевую ориентацию разных групп пользователей внутри сегмента;

- потребление товаров и услуг в этом сегменте связано с последующим ожиданием положительной динамики результатов от «вложенных» усилий и ресурсов в приобретение этих товаров и услуг;

- как следствие, выбор и тип потребления товаров и услуг в интересах компании не является «личным делом» отдельных индивидов;

- готовые тарифные планы просты в изучении, но их простота диктует ограничения (рассчитаны на средний запрос, а не на реальную ситуацию в каждой конкретной компании); они не позволяют в полной мере обеспечить эффективность использования ресурса, оптимизировать нужные процессы для ведения бизнеса и осуществлять контроль затрат.

В компании было принято решение разработать такое предложение, которое будет способно учитывать различные группы потребностей клиентов: максимально точно соответствовать профилю компании и уровню потребности разных групп сотрудников. Также важным условием стала отстройка «образа» предложения от продуктов массового рынка.

Для реализации данной идеи был выбран принцип «блочного конструктора» – уникальная и оптимальная концепция построения линейки тарифных предложений, позволяющая:

1) выбрать устойчивую базу тарифа, отражающую основной профиль потребления;

2) сформировать набор «сменных» опций и преломить их под профиль пользования разных групп сотрудников;

3) организовать единую коммуникацию (с единым фирменным стилем, единой логикой продвижения и ярким позиционированием).

Маркетологами МегаФона были выделены основные целевые группы, заинтересованные в данном предложении:

1) руководящее звено – именно они максимально заинтересованы и отвечают за налаженный, эффективный уровень бизнес-процесса;

2) сотрудники, ответственные за введение оптимизирующих инструментов в работу компании (финансовый директор/бухгалтер/IT менеджеры), которым может быть поручено (или же это часть их работы) оценить ситуацию внутри компании, проанализировать рынок предложения и найти оптимальный вариант;

3) рядовые сотрудники, которые на ежедневной основе являются той самой визитной карточкой компании. Именно им в случае неграмотной организации работы достаются все претензии и жалобы от клиентов, на что чаще всего есть только один ответ: «А что мы можем сделать? Нам никто телефон не оплачивает...» – «Ну, плохая у вас, значит, фирма...»

Логика разработки структуры предложения была такова:

– тариф можно настроить под каждого сотрудника компании с учетом специфики его работы и пользования связью. Это легко сделать: можно просто выбрать наиболее подходящий из трех базовых вариантов тарифа и на этом остановиться, а можно пойти дальше, выбирая только те опции персонального «тюнинга», которые действительно нужны, что позволит оптимизировать затраты;

– тариф можно изменять в зависимости от текущих потребностей, например, когда меняется круг задач, а вместе с этим профиль и интенсивность пользования связью;

– тариф подойдет сразу всей компании («от водителя до руководителя») и будет при этом удобен каждому ее сотруднику.

В результате появилась группа тарифных планов «Фирменный», состоящая из трех базовых предложений и группы настраиваемых модификаторов-опций. Слоган линейки – «Связь по вашей мерке» (ил. 4).

В настоящее время принцип «конструктора» активно использует большинство операторов рынка телекоммуникаций не только для выведения «корпоративных» предложений, но и для клиентов массового рынка.

Задание к кейсу 5

Проанализируйте пример и на его основании сформулируйте основные принципы тарифной политики данной компании в целом. Определите, насколько выбранный подход позволяет создать конкурентоспособный продукт. Обоснуйте свое мнение.

Дополнительные вопросы и задания

1. Определите стадию жизненного цикла для данного продукта. Каким образом это повлияло на позиционирование товара?
2. Каково место данного предложения в общей номенклатуре услуг компании? Не нарушает ли оно гармоничность номенклатуры?
3. Можно ли считать данное предложение самостоятельным брендом? Обоснуйте свою точку зрения.
4. Какой продукт вы бы предложили разработать другим операторам, чтобы он был конкурентоспособным по отношению к линейке тарифов «Фирменный»?

Тема 6

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ

Ценовая политика предприятия тесно связана с политикой товарной. Как правило, при разработке товарного ассортимента и номенклатуры уже рассматриваются вопросы стратегии ценооб-

разования по товарным группам. Стадия жизненного цикла товара определяет потребности в корректировке его цены. Принятие решения по торговым маркам, развитию брендов напрямую влияет на вопросы по установлению цены. Таким образом, вопросы товарной политики и ценовой политики тесно взаимосвязаны и, в свою очередь, определяются стратегией развития предприятия в целом.

Ц е н о й в маркетинге называют денежную сумму или сумму других ценностей, которую продавец запрашивает за товар или услугу, а потребитель отдает в обмен на право обладать товаром или получить услугу.

На установление цены продавцом влияет ряд факторов, в литературе по маркетингу их принято делить на внутренние и внешние. Внутренние факторы ценообразования связаны с возможностями предприятия, внешние – с маркетинговой средой, влияющей на предприятие.

Внутренние факторы ценообразования:

- издержки предприятия (постоянные и переменные);
- маркетинговые цели предприятия (прибыль, определенный имидж товара и самого предприятия, оборона рынка от конкурентов, увеличение доли рынка и т. п.);
- согласованность с другими элементами маркетинга (соответствие товарной политике, политике управления каналами распределения, политике продвижения);
- организационное закрепление функций ценообразования (принятие решения о цене руководителем предприятия, директором по маркетингу, финансовым директором, руководителем отдела продаж, дистрибьютором и т. п.).

Внешние факторы ценообразования:

- спрос на рынке (платежеспособность потребителей, эластичность спроса);
- тип рынка с точки зрения конкуренции (чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополистическая конкуренция, чистая монополия);
- предложение конкурентов (характеристики предлагаемых товаров, цена и т. п.);

- влияние маркетинговых посредников, в первую очередь торговых посредников;
- законодательные требования и предписания органов управления (федеральные, региональные, муниципальные);
- экономическая ситуация;
- социальные условия.

На восприятие цены потребителем также влияет ряд факторов. В первую очередь оценка потребительской ценности товара. «Ценность товара» – это субъективное представление потребителя о способности данного товара удовлетворить возникшую потребность, при этом удовлетворить ее лучше, чем товары конкурентов. Есть потребители, которые оценивают «ценность товара» рационально, представляя товар как набор функциональных характеристик, которые обладают разным весовым значением в глазах потребителя. Вывод о «ценности товара» (решение, что он лучший среди предлагаемых, и готовность заплатить за него запрашиваемую цену) формируется через последовательную оценку предлагаемых производителями вариантов. Другие потребители в большей степени оценивают товары эмоционально, для них «ценность товара» складывается из тех эмоций, который данный товар вызывает благодаря своему дизайну, престижности, вкусовым или тактильным ощущениям и т. д. Конечно же, на то, как потребитель оценивает ценность товара, будет влиять и тип самого товара: один и тот же потребитель может «рационально» оценивать одну группу товаров и «эмоционально» – другую. Поэтому при разработке политики ценообразования важно учитывать особенности восприятия потребительской ценности в выбранном на стадии определения товарной политики целевом сегменте.

В тех случаях когда потребитель приобретает товар, не в полной мере его устраивающий, возникает феномен «потребительской уступки». В такой ситуации потребитель ожидает появления более подходящего ему товара, чтобы переключиться на его потребление, или уступок по цене со стороны предприятия. Чем выше уровень «потребительской уступки» (чем больше не удовлетворен потребитель), тем больше требуется усилий по удержанию клиента путем корректировки цены в сторону снижения.

Существуют инструменты, позволяющие контролировать риски возникновения феномена «потребительской уступки»:

– лучше знать своих клиентов: при постоянном изучении потребностей клиентов и выявлении значимых для клиента характеристик товаров компания имеет возможность устанавливать цены выше, чем у конкурентов;

– наценки: если предложение приведено в полное соответствие с потребностями клиента, он ценит его выше, чем любое другое, и в результате готов больше за него платить;

– реже использовать такой инструмент, как скидки, или делать их небольшими: если предприятие постоянно использует скидки в качестве инструмента привлечения клиентов, то фактически оно признает неполное соответствие потребностям клиента и требует от него «уступки»;

– организация обратной связи с клиентами: чем больше клиент сообщает о своих потребностях и пожеланиях, тем труднее ему будет получить тот же уровень обслуживания у конкурента;

– разработка персонализированных товаров и сервисов.

Кроме потребительской ценности потенциальный покупатель всегда оценивает те усилия и время, которые ему придется потратить на предварительный поиск информации, совершение самой покупки, доставки ее домой, последующее обслуживание и т. п. Запрашиваемую за товар цену и собственные усилия потребитель обязательно соотносит между собой и это влияет на его отношение к цене товара.

Важное явление – ценовая эластичность спроса. Она отражает степень реагирования потребителей на изменение цен и рассчитывается как отношение изменения объема спроса в процентном выражении к изменению цены в процентном выражении. Данный коэффициент помогает понять, будут ли потребители при понижении цены в таком объеме покупать товар, что это будет компенсировать производителю более низкую цену, и, наоборот, приведет ли повышение цены к такой ситуации, что объем продаж снизится настолько, что само повышение окажется для производителя невыгодным, приведет к ситуации получения меньшей прибыли по сравнению с текущей.

Достаточно распространенный маркетинговый ход – добиться конкурентного преимущества по цене, так как потребитель достаточно часто обращает внимание на этот параметр. Но такой подход в ценовой политике предприятия наряду с непродуманным расширением ассортимента может привести к «финансовым ловушкам». Так называют явление, которое заключается в том, что продукт становится неэффективным с точки зрения его присутствия в продуктовом портфеле, так как он может перестать приносить прибыль и даже стать убыточным.

Критерии «финансовой ловушки»:

- методология учета ключевых показателей эффективности способствует завышению фактических результатов;
- значительная часть прибыли требует реинвестирования в поддержание доли рынка и компенсации инфляции;
- требуемые повторные инвестиции превышают отчетную прибыль.

Условия возникновения «финансовых ловушек»:

- большая часть доходов генерируется незначительным числом продуктов и клиентов, при этом большинство данных продуктов являются лидерами или существенными игроками своего сегмента;
- нарушается принцип действия кривой опыта: увеличение доли рынка в 2 раза снижает издержки и увеличивает прибыль на 20–25 %, и наоборот;
- минимальная критическая доля на рынке становится меньше половины доли рынка крупнейшего игрока;
- на быстрорастущих рынках не достигается лидерство по издержкам по сравнению с конкурентами.

Таким образом, цена регулирует соотношение предложения и спроса, так как в итоге должна привести к балансу между возможностями предприятия, обусловленными внутренними и внешними факторами, и потребностью покупателей, сформированной на основе потребительской ценности. Получается, что она отражает, уровень конкуренции на рынке, предпочтения покупателей и служит маркером маркетинговой стратегии предприятия.

Политика в области ценообразования предполагает выбор стратегии ценообразования. Существуют разные стратегии ценообразования, например, выделяют следующие виды ценообразования:

- географическое (учитывается расположение производства, точек реализации по отношению к целевому потребителю);
- ассортиментное (ценовые линии);
- дифференцированное (персонифицированное, количественное, по группам потребителей и т. п.);
- стимулирующее (разрабатываются различные виды скидок, последовательность их чередования и т. п.);
- конкурентное (с учетом типа рынка, предложений конкурентов и т. д.).

Выделяют три группы методов ценообразования: на основе себестоимости, на основе ценности товара в глазах потребителя, на основе учета поведения конкурентов.

Первая группа методов основывается на учете себестоимости продукции и планировании желаемой прибыли. Общий смысл применения данной группы методов – выявление постоянных и переменных издержек предприятия, к которым прибавляется планируемый процент прибыли. В качестве вариации данного метода может рассчитываться безубыточный объем продажи продукции и планироваться целевая прибыль. С одной стороны, такие методы понятны и просты в применении. С другой стороны, они не учитывают рыночную конъюнктуру, и в первую очередь отношение потребителя.

Вторая группа методов ориентируется на ценность товара в глазах потребителя, поэтому данные методы нацелены на то, чтобы выявлять восприятие ценности товара покупателем. Это различные опросные методы, в которых потребитель выступает объектом изучения. Вариации методов различны: выясняется, сколько готов заплатить потребитель за «идею товара», за каждое его функциональное свойство или как потребитель воспринимает цену, с какого порога она кажется ему слишком маленькой, а после какого – неоправданно завышенной и т. д. Кроме опросов для выявления восприятия ценности товара покупателем могут использоваться экс-

периментальные методы. Часто экспериментальные методы ценообразования применяют для установления цены на новый товар. Например, методы пробного маркетинга (в основе которых лежит эксперимент) позволяют одновременно выяснять, насколько новый товар интересен рынку в принципе и какая цена для него оптимальна.

Третья группа методов учитывает поведение конкурентов. Данные методы различаются в зависимости от типа рынка с точки зрения конкуренции. Но общее в их основе – отслеживание цен конкурентов и установление собственной цены с учетом ценовых действий конкурентов.

Таким образом, при ценообразовании используется следующая последовательность действий: определение цели ценообразования, анализ спроса (с определением степени его эластичности), оценка издержек предприятия, анализ цен конкурентов, выбор метода ценообразования и установление окончательной цены. Управление маркетингом предполагает, что на втором, четвертом и шестом из данных этапов нужно в качестве наиболее важного условия анализировать возможные реакции потребителей на те или иные действия. А на пятом этапе, при выборе метода ценообразования, обязательно должны рассматриваться различные альтернативы и реакции на них целевой аудитории.

В рамках управления ценовой политикой предприятие не только устанавливает цены на свой товарный ассортимент и номенклатуру, но и постоянно отслеживает реакции рынка на собственные цены, корректирует их при необходимости. Ценовая политика должна быть гибкой. Составляющие ценовой политики предприятия: стратегические цели предприятия, определяющие цели ценообразования, потенциал активности цены (ее способность увеличивать долю рынка и другие важные показатели), определение места собственной цены по сравнению с ценами конкурентов, определение ситуаций, требующих корректировки цен, и набор приемлемых для предприятия инструментов корректировки цен.

Кейс 6. Опыт анализа влияния скидок на показатели коммерческой эффективности деятельности компании

В условиях жесткой конкуренции на рынке услуг связи многие компании активно применяют скидки как инструмент организации сбыта, при этом по сути скидки не относятся к базовым инструментам убеждения клиентов. Они лишь представляют возможность удержания или привлечения клиента в условиях отсутствия иных возможностей обеспечения продажи. При этом далеко не каждая скидка является инструментом эффективной коммерческой деятельности. Целесообразность и коммерческая эффективность скидки, индивидуального предложения определяется не только параметрами возможности продажи, но и показателями финансовой эффективности: влиянием на валовую доходность, маржинальность и прибыльность услуг, эффективное задействование сетевых ресурсов операторов (оценка возможности применения скидки должна исходить из оценки наличия на рынке потенциальных клиентов, которые готовы купить данный товар по более высокой цене) и пр.

Компания «Ростелеком», как и другие операторы на рынке, применяла систему скидок в работе с корпоративными пользователями при продаже услуг международной и междугородной связи. При этом маркетингологи осуществляли регулярный мониторинг эффективности использования данного инструмента и его последующей корректировки.

Для выявления того, как скидки влияют на потребление в данном случае, использован метод сравнительного анализа:

1. Проведено сравнение потребления по активной базе, которая имела скидку в рассмотренном периоде, с активной базой, у которой скидки не было.

2. Проведен анализ потребления по активной базе, у которой до рассматриваемого периода скидки не было, но впоследствии появилась (сравнение потребления до и после предоставления скидки).

На начало запуска программы прогнозировались разные сценарии влияния скидок на динамику потребления услуг связи корпоративными пользователями:

– скидки стимулируют потребление – рост объема потребления трафика на один абонентский номер либо рост числа активных абонентских номеров на одного клиента;

– скидки стабилизируют абонентскую базу – сокращают отток клиентов к конкурентам;

– скидки значительно не влияют на потребление, но при этом сокращают возможную выручку (в этом случае действие скидки неэффективно).

По итогам проведенного очередного анализа в конце года было обнаружено, что доля корпоративных пользователей, потребляющих услуги связи со скидкой в компании, составляет около 5 % активной базы, однако количество таких пользователей постепенно увеличивается как в абсолютном, так и в относительном значении. Так, к концу года число таких пользователей выросло на 20 % по сравнению с началом года, изменилась также структура назначаемых скидок (ил. 5).

Наиболее распространенный вид скидки – пороговая (бонус назначается при достижении клиентом определенного уровня потребления услуг, существует система нескольких уровней), однако количество клиентов с данным видом скидки в течение года снижалось. Основная причина – часть клиентов не достигла требуемого порога, то есть сократила объем потребления.

Вторая по распространенности скидка – безусловная (назначается как постоянный дисконт от суммы затрат клиента на весь период обслуживания; как правило, назначается клиентам, имеющим длительный по времени или расширенный по числу продуктов опыт потребления услуг компании) – более стабильна. За рассмотренный период наиболее сильно возросло количество клиентов со ступенчатой скидкой (дисконт назначается на каждом уровне потребления и составляет разные значения по типу накопления). Рост «популярности» данного вида скидки объясняется в первую очередь той причиной, что эта скидка ориентирована на сегменты клиентов среднего бизнеса, число которых постоянно росло в базе компании в целом.

Средний размер предоставляемых скидок составил около 25–27 %, что формировало недополученный доход компании. Тем не менее анализ показывал, что в случае отказа компании от применения скидок существует риск потери ежемесячного дохода, более чем в 2 раза превышающего сумму недополученной выручки. Наличие скидки оказывало влияние и на средний чек (ARPU) компании (рис. 13); сопоставление показателя средней выручки на клиента по базе со скидкой и без ее применения показывает, что потребление услуги более стабильно у клиентов со скидкой.

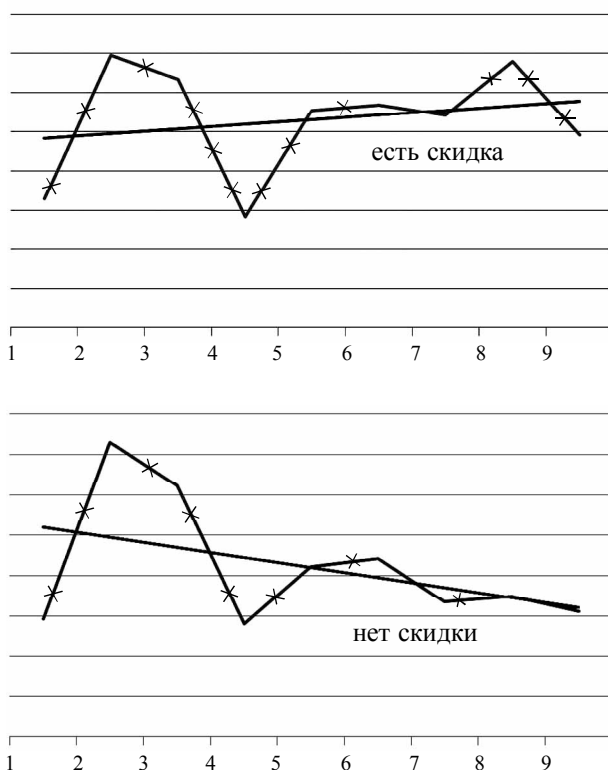


Рис. 13. Влияние скидки на средний чек компании (оценка за январь–сентябрь)

В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

1. База со скидкой в целом более стабильна, чем без скидки.
2. Наиболее значимо в этом плане скидка влияет на высокодоходные сегменты. Влияние на изменение объемов потребления клиентов малодоходных сегментов практически отсутствует.
3. Анализ оттока по базе со скидкой показывает, что в общем случае действует закономерность: чем меньше скидка, тем выше отток. Основной отток по клиентам, имеющим скидки, наблюдается у тех групп, по отношению к которым применялась пороговая скидка.
4. В среднем по базе скидки не стимулируют объем потребления услуг. В трети случаев после предоставления скидки клиенты ухудшают свое положение (переместились в менее доходные сегменты), 60 % остались в прежнем сегменте; оставшаяся часть – переместилась в более доходный сегмент, увеличив потребление. Таким образом, большая часть клиентов, которым была предоставлена скидка, ориентирована в большей степени на цену, применение скидки не простимулировало увеличение потребления объемов трафика и перехода с альтернативных вариантов потребления связи полностью к оператору.

Задание к кейсу 6

Внимательно изучите кейс и сделайте вывод о том, какими принципами должна руководствоваться компания при формировании своей ценовой политики, в том числе при принятии решения о назначении скидок или о применении бонусных ценовых программ для клиентов. Какие факторы и показатели нужно учитывать в этом процессе? Предложите свои способы ценового стимулирования активности потребления услуг ММН связи в сегменте «население». Обоснуйте свои решения.

Дополнительные вопросы и задания

1. Каким образом оператор может обосновать неснижение цен, то есть каким образом можно повышать ценность продукта?

2. Существуют ли в данном примере риски возникновения «финансовых ловушек»? Что об этом свидетельствует? Разверните свои рассуждения.

3. Какой метод ценообразования наиболее оптимально применить на рынке услуг фиксированной МГ/МН связи?

4. Как повлияло на ценообразование изменение рыночной позиции компании в связи с утратой положения монополиста на этом рынке?

Тема 7

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Следующий важный маркетинговый вопрос на предприятии – организация доставки товара или услуги потребителю. Этот вопрос возникает потому, что предприятие заинтересовано в том, чтобы каждый потенциальный потребитель мог приобрести продукцию предприятия там, где ему удобно. В то же время обеспечить собственными силами (напрямую) присутствие продукции везде, где это необходимо потребителю, для предприятия не всегда возможно.

К а н а л о м р а с п р е д е л е н и я называют совокупность независимых организаций, участвующих в движении товара от производителя к потребителю. Данная совокупность посредников выполняет функции по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену в цепочке посредников в направлении конечного потребителя.

При сравнении рис. 14 и 15 становится очевидным, какую выгоду получает производитель, выстраивая канал движения товара с привлечением посредников: он может достигнуть того же числа контактов с клиентами, сэкономив собственное время и средства. Кроме того, посредники используют для установления контактов с клиентами свой опыт, связи, технологии, собственную материальную базу и т. п. Некоторые посредники уже имеют собственные

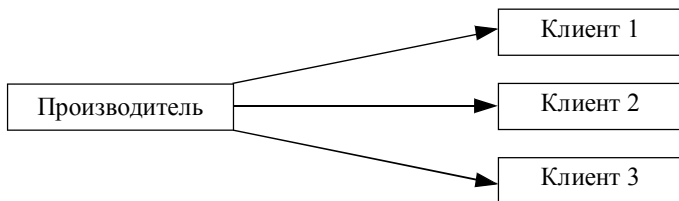


Рис. 14. Прямой канал движения товара от производителя к покупателю



Рис. 15. Канал движения товара от производителя к покупателю с одним посредником

клиентские базы и могут предложить товар производителя уже имеющимся клиентам. Конечно, есть и свои недостатки в организации канала движения товара с привлечением посредников. Самый главный – утрата полного контроля над тем, кому и каким образом продается продукция предприятия. Поэтому главное направление в управлении каналами распределения – поиск форм сохранения контроля за движением товара по пути к потребителю.

Роль посредников в каналах распределения – удовлетворение потребностей конечного покупателя: предоставление возможности выбора из широкого ассортимента и возможности купить товар в небольшом количестве. Широкий ассортимент формируется за счет представления продукции нескольких производителей, а возможность купить товар в небольшом количестве (расфасованный товар) появляется за счет специализации на розничной торговле.

Канал распределения выполняет следующие функции:

– информационную (в том числе сбор различной маркетинговой информации в ходе исследований, маркетинговой разведки и анализа внутренней информации);

- стимулирования сбыта;
- установления новых контактов;
- приведения товара в соответствие с требованиями потребителей (монтаж, упаковка, фасовка, разделение на разные сорта и пр.);
- проведения переговоров для достижения согласия о цене;
- собственно организации товародвижения (транспортировка и складирование);
- финансирования, то есть поиска средств на покрытие расходов по обеспечению функционирования канала;
- принятия на себя риска за выполнение каналом различных функций, например, за скоропортящийся товар и т. п.

Различают прямые каналы распределения (без посредников) – продажи осуществляются напрямую от производителя к потребителю и каналы опосредованные (число посредников может варьироваться от одного до трех и более). Например, канал распределения для потребительских товаров может состоять из следующей цепочки: производитель – оптовый торговец – мелкооптовый торговец – розничный торговец – клиент. А канал распределения товаров производственного назначения, например, может выглядеть так: производитель – торговый представитель производителя – отраслевой дилер – предприятие-клиент.

При управлении каналами распределения маркетологу необходимо принимать ряд решений. Во-первых, необходимо определить, как выстраивать каналы распределения с точки зрения охвата рынка. Различают интенсивное, избирательное (селективное) и исключительное (эксклюзивное) распределение. Интенсивное распределение предполагает вовлечение как можно большего числа точек продаж для того, чтобы потребитель мог найти продукцию предприятия везде, где он бывает. Избирательное (селективное) распределение базируется на критериях территориальных требований, каких-либо особенностях или потребностях целевых групп. В этом случае сотрудничество выстраивается с несколькими тщательно отобранными по определенным критериям посредниками. Исключительное (эксклюзивное) распределение выбирается в том случае, если требования целевых групп предельно индивидуализи-

зированы и стоимость товара высокая; в этом случае выбирается ограниченное число посредников (чаще всего в определенном регионе это будет один посредник), отбор совершается по ряду строгих критериев.

Второй вопрос, который решает маркетолог, – это способ фокусирования усилий в канале распределения. Различают два способа: проталкивание и протягивание товара. Проталкивание товара (push) предполагает фокусирование усилий на посредниках (мотивация, поощрения и т. п.), побуждая их приобретать все большие объемы продукции для последующей продажи конечному потребителю. Протягивание (pull) – это фокусирование усилий на конечных потребителях (мотивации, поощрения и т. п.), минуя посредников, в этом случае предполагается, что конечные потребители будут запрашивать продукцию предприятия у посредников и они вынуждены будут ее приобретать.

Третья область решений в отношении каналов распределения – это характер интеграции каналов. Изначально каналы распределения формировались как сообщества независимых организаций, что отражено в определении канала распределения. Со временем стало очевидным, что собственные интересы каждого из участников канала могут приводить его к конфликтам с другими участниками канала. Данные конфликты могут быть горизонтальными: конфликт интересов возникает между участниками одного уровня, например между дилерами предприятия, или вертикальными: конфликт интересов возникает при перемещении товара с одного уровня на другой, например между оптовым продавцом и розничным продавцом продукции предприятия. Поэтому некоторые предприятия создают вертикально интегрированные маркетинговые каналы, в которых все звенья объединены в единую систему либо через одного владельца, либо через систему договорных отношений, то есть они уже не действуют как независимые посредники, а имеют общие интересы, дополняющие друг друга.

По характеру интеграции различают следующие каналы распределения: независимые (неинтегрированные), вертикальная интеграция (все звенья объединены в единую систему), горизонталь-

ная интеграция (частичная интеграция в форме пула, то есть партнеры не связаны юридически, но развиваются в рамках единой стратегии и объединяют свои усилия), многоканальная интеграция (пересекающаяся), интегрированные информационные системы (электронные, характерные для электронной торговли).

Четвертый вопрос, который рассматривается маркетологами при организации каналов распределения, – это формат организации продаж.

Различают прямые продажи, традиционные продажи на торговых площадях различных форматов, франчайзинг. Прямые продажи – это непосредственные продажи от производителя потребителю, могут быть организованы с помощью торгового персонала предприятия, почтовой торговли, электронной торговли; достаточно популярен формат сетевой торговли, при ее организации заключаются договоры с партнерами-дистрибьюторами, которые могут приобретать товары для собственных нужд, а могут продавать их другим конечным потребителям. Традиционная розничная торговля может проходить в следующих форматах: предприятия самообслуживания или с полным набором услуг; с точки зрения широты ассортимента – специализированные магазины, универсальные магазины, торговые комплексы, супермаркеты, торговые центры, дискаунтеры и др. Франчайзинг – это торговые взаимоотношения, в которых продавец передает посреднику лицензию на продажу своей продукции. Продавец сопровождает передачу франшизы рядом услуг (обучение, помощь в финансировании, оборудовании торгового помещения, услуги по продвижению, производственное консультирование и т. д.), а получатель франшизы обязуется осуществлять закупки только у продавца, платит комиссионные и первоначальный франшизный взнос, также он обязан во всем следовать инструкциям продавца франшизы.

Последовательность действий при управлении каналами распределения следующая:

– проведение анализа необходимых потребителю видов обслуживания;

- определение целей канала и возможных ограничений для их достижения;
- выявление основных вариантов построения каналов распределения;
- оценка основных вариантов построения каналов;
- выбор каналов распределения, которые будут использоваться;
- отбор участников каналов распределения;
- работа по мотивации участников каналов распределения;
- оценка и контроль работы каналов распределения.

При кратком комментарии к указанным действиям нужно обратить внимание на следующее: именно потребности покупателей – основа управления каналами распределения с точки зрения маркетинга. Что касается целей каналов распределения и возможных ограничений по их достижению, то их связывают с характеристиками продукции, например, она может быть скоропортящейся, тогда каналы с несколькими посредниками неудобны, или она может быть объемной, что также требует сокращения числа посредников для удобства работы всей цепочки. Ограничения могут быть связаны и с характеристиками самого предприятия, если в позиционировании отражаются такие конкурентные преимущества, как быстрая доставка или высокий уровень обслуживания, это требует определенных подходов к построению каналов распределения. Каналы распределения конкурентов – еще одно ограничение для построения собственных; так, предприятие может выбрать подход, присутствовать везде, где есть продукция конкурентов, а может, наоборот, размещать свою продукцию только там, где ее нет. Факторы маркетинговой среды также накладывают определенные ограничения, это могут быть законодательные ограничения, ограничения, связанные с экономической ситуацией и т. п.

Выявление основных вариантов построения каналов и их оценка проводятся на основе решений по охвату рынка, способу фокусирования, характеру интеграции каналов и формату организации продаж, которые были рассмотрены выше.

Отбор участников каналов распределения может проводиться в форме конкурсного отбора или через набор и обучение пред-

принимателей, готовых стать посредниками, и т. п. Мотивация посредников предполагает систематизированную работу на основе подготовленной программы, ориентированную на предоставление скидок, бонусов, льгот, рекламной поддержки и т. п., с обязательной оценкой эффективности программы по мотивации, ее доработке при возникновении такой необходимости. Оценка эффективности канала распределения должна осуществляться в режиме мониторинга при одновременном поиске путей сокращения издержек для функционирования канала. Для контроля работы канала распределения разрабатываются определенные показатели, которых он должен достигать; при отсутствии достижения установленных показателей необходимо проводить аудит деятельности канала распределения, по результатам данного аудита осуществляют коррекцию работы канала распределения или его реорганизацию.

Кейс 7. Рынок сотовой связи: борьба за каналы сбыта

В середине 2000-х гг., когда на рынке услуг сотовой связи происходило активное разделение рынка между игроками, одним из основных направлений приложения коммерческих усилий было управление каналами продаж и обслуживания клиентов. Основными каналами продаж были собственные монобрендовые салоны (фирменные центры обслуживания) и дилерская сеть (салоны сотовой связи, например, Евросеть, Связной).

Каждый оператор связи стремился не только увеличить количественно свое присутствие в этих каналах распределения, но сформировать такие условия взаимоотношений с сетью дилеров и торговым персоналом их точек продаж, при которых оператор может получить определенные «привилегии» в продвижении именно его продуктов и услуг (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

**Основные элементы стратегии управления каналами сбыта
ключевых операторов сотовой связи
на территории Свердловской области**

Оператор	Основные каналы продажи и обслуживания клиентов и мероприятия по их развитию по Свердловской области
МТС	<p>1. Шесть фирменных центров обслуживания (Екатеринбург + Нижний Тагил), монобрендовые салоны на базе дилерских точек в городах области, развитая высоколояльная дилерская сеть. Гибкая система вознаграждения.</p> <p>2. Внедрены программы персонального вознаграждения наиболее эффективных консультантов, регулярно проводятся акции по увеличению числа подключений (как среди торгового персонала, так и для конечных потребителей). Специализированный тарифный план для консультантов дилерских сетей «Дилер». Большой штат мерчандайзеров, которые в том числе обучают персонал торговых точек</p>
БиЛайн	<p>1. В шести городах области фирменные центры обслуживания (Нижний Тагил, Серов, Алапаевск, Ирбит, Краснотурьинск, Каменск-Уральский). Самая развитая сеть монобрендовых салонов на базе дилеров, развитая дилерская сеть (более 800 дилерских точек) с прямыми договорами со всеми дилерами, особая лояльность высокого уровня оператору Евросети («эксклюзивный контракт»). Сильная команда и грамотная программа регулярного мерчандайзинга.</p> <p>2. Регулярные акции (по увеличению пользования услугами, увеличению числа подключений), доплаты консультантам за подключения (в зависимости от проданного тарифного плана от 1,5 до 5 у. е. за каждого). Регулярные конференции и мероприятия лояльности для менеджмента дилерских сетей. Высокая насыщенность точек продаж фирменной промопродукцией</p>
МегаФон	<p>1. Три фирменных центра обслуживания (Екатеринбург – 2, Нижний Тагил – 1), около 750 дилерских точек по области, сеть сформирована по принципу: прямые базовые договоры с ограниченным числом дилеров, которые,</p>

О к о н ч а н и е т а б л . 3

Оператор	Основные каналы продажи и обслуживания клиентов и мероприятия по их развитию по Свердловской области
	<p>в свою очередь за вознаграждение формируют и контролируют сеть субдилеров. Внедрение системы преактивированных sim-карт.</p> <p>2. Программы повышения лояльности торгового персонала дилерской сети со специализированным тарифным планом и системой бонусов «Дилер Бонус». Неформальные мероприятия лояльности для собственников региональных и локальных сетей и точек продаж. Программа мерчандайзинга. Работает центр обучения персонала, в том числе дилерского</p>
U-tel	<p>1. Фирменные салоны в Екатеринбурге и еще в десяти городах области, активное проникновение и акцент на развитии собственных точек продаж и обслуживания абонентов в максимально большом количестве населенных пунктов региона. Развитая дилерская сеть, особенно активная работа с региональными и локальными сетями и торговыми точками в областных городах.</p> <p>2. Обучение консультантов дилеров, ценовые акции и низкие тарифы, направленные на привлечение конечного пользователя</p>
Мотив	<p>1. Около 20 фирменных центров обслуживания в 15 городах области. Активно используют мобильные офисы подключений и продаж в городах области (особенно северных). Прямые договоры с большим числом дилеров. Продажа преактивированных sim-карт.</p> <p>2. Ежегодный конкурс «Лучший дилер», совместные акции с дилерами, направленные на увеличение числа продаж определенных ТП</p>

Задание к кейсу 7

Проанализируйте стратегии управления каналами распределения, которые использовали операторы сотовой связи в указанный период, выделите сходства и различия. Объясните, какие факторы могли оказать влияние на выбор стратегии, и предложите наиболее

оптимальную, на ваш взгляд, модель управления каналами распределения в отрасли. Обоснуйте свое решение.

Дополнительные вопросы и задания

1. Какую стратегию с точки зрения охвата рынка выбрал каждый из операторов связи? Какие факторы могли этому способствовать?

2. Как бы вы охарактеризовали с точки зрения фокуса усилий в канале распределения стратегию каждого из участников рынка?

3. Какие конфликты могли возникать внутри канала распределения и между каналами распределения у каждого оператора? К каким негативным последствиям могли привести данные конфликты?

4. Учитывая, что инструменты построения каналов распределения у всех операторов имеют схожие черты, проанализируйте и сформулируйте возможности создания конкурентного преимущества с точки зрения доставки услуги потребителю.

5. Предложите программу мотивации дилеров (включая разные уровни взаимодействия дилера и оператора), которая могла бы повысить эффективность работы канала.

Тема 8

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ ПРОДВИЖЕНИЯ

После того как определена товарная политика предприятия, основные принципы в области ценообразования и сформированы каналы распределения, предприятие переходит к планированию коммуникационной деятельности.

Продвижение называют деятельность предприятия по выстраиванию системы маркетинговых коммуникаций с различными целевыми группами. К маркетинговым коммуникациям относят персональную продажу, рекламу, связи с общественностью, стимулирование сбыта.

Каждый из видов маркетинговых коммуникаций имеет свои отличия. Так, **персональная продажа**, прямая коммуникация, директ-маркетинг – это система представления товаров потребителю (одному или нескольким одновременно), которая реализуется в непосредственном контакте с потребителем, предполагает его немедленную реакцию (в идеале – покупку предлагаемого товара) и ориентирована на установление длительных взаимоотношений с данным клиентом или клиентами.

Реклама – это не персональное, рассчитанное на широкие массы представление товаров или услуг на платной основе, которое финансирует точно устанавливаемый заказчик.

Связи с общественностью – формирование благоприятного общественного мнения о предприятии и его продукции в целевых группах (контактных аудиториях).

Стимулирование сбыта – комплекс мер, нацеленный на ситуативное побуждение к приобретению товаров или услуг.

Все эти виды маркетинговых коммуникаций объединяет то, что они направлены на достижение стратегических целей предприятия в отношении рынка, с одной стороны, и то, что они являются коммуникациями – с другой. Особенности процесса любой коммуникации можно видеть на рис. 16.

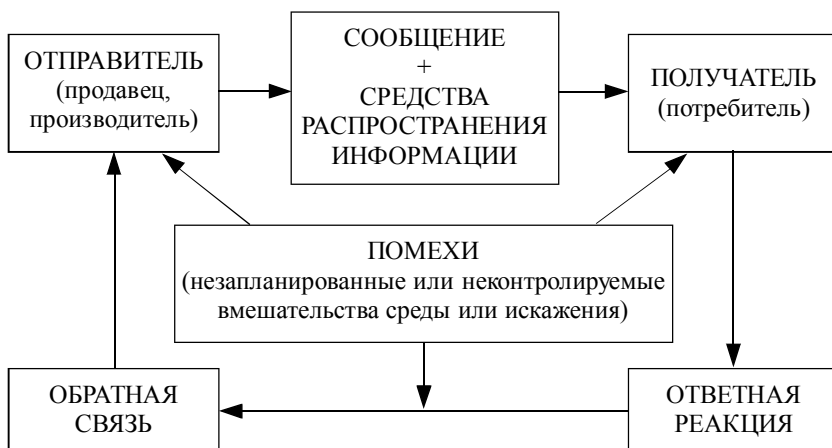


Рис. 16. Элементы процесса коммуникации

Современное представление об управлении продвижением товара или услуги строится на концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций. Такой подход к продвижению предлагается с начала 90-х гг. XX в. Основная его особенность заключается в том, чтобы разрабатывать каждый вид маркетинговых коммуникаций не по отдельности (например, отдельно рекламную кампанию, отдельно серию мероприятий по связям с общественностью и т. п.), а совместно как единую коммуникационную стратегию с использованием разных форм маркетинговых коммуникаций. Все виды маркетинговых коммуникаций планируются, исходя из единой цели, задач, общего сообщения, согласованных между собой аргументов в поддержку сообщения, даже если они используются при передаче информации через разные каналы, единого плана времени и точек контакта с потребителем. Это позволяет формировать «в сознании потребителя» четкое, последовательное и убедительное представление о предприятии и его продукции.

Реализация при продвижении стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагает назначение руководителя службы маркетинговых коммуникаций, несущего полную ответственность за все действия предприятия в этой сфере. В его функции входят интеграция усилий и контроль за соответствием единой коммуникационной стратегии деятельности отдела рекламы или привлеченных рекламных агентств, пресс-службы предприятия, отдела продаж, организующего персональные продажи, и т. п.

При управлении продвижением как системой интегрированных маркетинговых коммуникаций речь идет о принятии следующих решений:

- 1) определение целевой аудитории продвижения;
- 2) определение желаемой ответной реакции: осведомленность – знание – предрасположенность – предпочтение – убежденность – совершение покупки;
- 3) выбор обращения (содержание, структура, форма, источник обращения);
- 4) выбор средств распространения обращения: каналы личной коммуникации и каналы неличной коммуникации;

5) учет потока обратной связи;

6) разработка бюджета и программы продвижения. Метод расчета от наличных средств, метод расчета в процентах от суммы продаж, метод конкурентного паритета, метод расчета на основе целей и задач. Структура комплекса продвижения – это соотношение персональной продажи, рекламы, связей с общественностью и стимулирования сбыта в программе продвижения. Факторы, которые определяют структуру комплекса продвижения: тип товара или рынка, стратегия в отношении построения каналов распределения (проталкивание товара или привлечение конечного потребителя), степень готовности покупателя, стадия жизненного цикла товара;

7) измерение эффективности продвижения.

При управлении комплексом продвижения необходимо учитывать те эволюционные сдвиги, которые постепенно происходят в отношении использования маркетинговых коммуникаций: все большая персонализация коммуникаций с потребителем вследствие переориентации с массового маркетинга на дифференцированный и концентрированный маркетинг; возрастание роли информационных технологий в сфере управления деловыми коммуникациями, интенсивное развитие персональных продаж, рекламы, связей с общественностью, методов стимулирования сбыта в сети Интернет; перемещение интересов в сторону персонального маркетинга побуждает к разработке специализированных узконаправленных стратегий коммуникаций.

Кейс 8. Комбинированная стратегия продвижения: имиджевая и продуктовая составляющие

Имиджевая составляющая бренда ОАО «Ростелеком» транслируется во всех элементах комплекса продвижения: через спонсорство Олимпийских игр, рекламу сегментированных базовых продуктов и дополнительных сервисных услуг, PR-деятельность, а также через специализированные мероприятия, включающие отдельные спонсорские проекты и благотворительность.

Акценты в имиджевых сообщениях (инсайтах) транслируются через ценности, темы матрицы ценностей ОАО «Ростелеком», которые полностью отвечают и поддерживают идеалы олимпийского движения:

«Всероссийский»/«Социальная значимость»

Единое пространство. Единая страна. Единый народ.

Мы нервная система крупнейшей страны в мире. Мы объединяем одну седьмую часть суши в единое пространство. Мы делаем петербуржцев и томичей, кубанцев и коряков, москвичей и якутов, пермяков и карелов россиянами.

«Надежный»/«Близость каждому»

Лучший оператор. Всегда.

Мы гордимся наилучшим качеством предоставляемых услуг на рынке телекоммуникаций, этот статус мы определенно сохраним и в будущем. Чудеса технического разума, обслуживающие наших клиентов уже сегодня, донесут ваше послание миру и позволят вам быть частью глобальных процессов. Всегда рассчитывайте на нас.

«Компетентный»/«Социальная значимость»

Строгие принципы. В трех поколениях.

Наша история является предметом нашей гордости: мы сохраняем лучшие традиции профессионализма. Целые династии связистов стоят за нашим успехом. Преемственность культуры высшего сервиса позволяет нам гордиться своей репутацией.

Коммуникации в виде имиджевой рекламы ОАО «Ростелеком» осуществляются на ВТL-уровне: за счет интеграции проектов ОАО «Ростелеком» с проектами оргкомитета XXII Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, в рамках отдельных спонсорских и благотворительных мероприятий. Также через каналы массовой коммуникации: ООН – размещение на брендмауэрах, крупногабаритных рекламных конструкциях; пресса – размещение в специализированных изданиях.

На постоянной основе имиджевая реклама ОАО «Ростелеком» используется в виде констант фирменного стиля (товарный знак, логотип и другие стилиобразующие элементы) при оформлении экс-

терьеров и интерьеров офисных помещений, в дизайне деловой документации.

Акценты в ключевых сообщениях (инсайтах) транслируются через идею олимпизма и ценности компании, которые могут варьироваться в зависимости от целевых аудиторий и конкретных коммуникационных задач.

Стратегия маркетинговых коммуникаций 2010 г. в сегменте «население» осуществляется с использованием АТЛ-коммуникаций федерального и локального уровня, ВТЛ-коммуникаций локального уровня. В периоды проведения федеральных рекламных кампаний ВТЛ-коммуникации локального уровня обеспечивают поддержку федеральной АТЛ-коммуникации. В промежутках между федеральными активностями целесообразно проведение локальных кампаний по продвижению региональных предложений для сегмента.

Каналы АТЛ-коммуникаций:

1) при федеральном размещении (вся территория РФ):

- ТВ;
- пресса;
- Интернет;
- радио;
- платежные терминалы (федеральные сети);

2) при локальном размещении (в субъектах РФ):

- региональные ТВ-каналы (включая локальные блоки на федеральных ТВ-каналах), региональная пресса;
- ООН (билборды, остановки, нестандартные форматы), транзит (метро, наземный транспорт), лифты жилых домов;
- региональные радиостанции (включая локальные блоки на федеральных радиостанциях), Интернет (с использованием геотаргетинга);
- платежные терминалы (региональные сети, геотаргетинг).

Каналы ВТЛ-коммуникаций:

- direct-marketing (размещение информации на оборотной стороне счетов за услуги связи; direct-mail, телемаркетинг);
- автоинформаторы;
- постоянное присутствие POS-материалов в Центрах продаж и обслуживания ОАО «Ростелеком» и офисах продаж агентов;

– региональное представление информации на WEB-сайте компании;

– дополнительные опции – промомероприятия, личные продажи, спонсорство.

Бюджетные приоритеты и выбор каналов коммуникаций ATL- и BTL-уровня осуществляются в рамках разработки стратегии продвижения конкретных продуктов и услуг ОАО «Ростелеком».

До начала реализации программы и после ее внедрения были проведены исследования, которые позволили замерить результаты. После проведения рекламной кампании:

– выросли показатели спонтанного знания оператора;

– выросла доля лояльной аудитории;

– увеличилась активность абонентской базы, так как оператор стал значительно лучше ассоциироваться с удобными и выгодными возможностями совершения междугородных звонков;

– улучшилось общее имиджевое восприятие оператора (надежный оператор, оператор, который заботится об абонентах, высокое качество работы справочной службы);

– выросла доля абонентов, удовлетворенных качеством услуг.

При этом наибольшую вовлеченность в рекламу и положительное отношение обнаружили молодые аудитории (до 35 лет) с высоким уровнем образования и показателями благосостояния, которые обладают ярко выраженными коммуникативными способностями, досуг проводят активно, любят использовать новые товары и услуги связи.

При этом рекламные материалы, которые демонстрировали в рамках данной кампании, показали более низкую эффективность рекламы по сравнению со стандартами в категории сотовой связи по таким показателям, как узнавание рекламы (запоминаемость), привязка к рекламодателю, понимание и корректная трактовка основной идеи.

Задание к кейсу 8

Проанализируйте материалы и выделите основные черты выбранной рекламной стратегии оператора. Определите, какова была

основная идея кампании, на какую целевую аудиторию было рассчитано ключевое сообщение. Оцените, насколько легко было донести основную идею рекламной кампании и насколько удачно были выбраны каналы коммуникации с выбранной аудиторией. Сделайте заключение, в какой мере выбранная стратегия продвижения направлена на реальную аудиторию потребителей услуг фиксированной дальней связи.

Дополнительные вопросы и задания

1. Какие элементы выбранной стратегии способствовали достижению положительных результатов в усилении положительного имиджа оператора и усилении его коммерческих позиций?

2. В какой мере достигнутые результаты соответствуют запланированным? Обоснуйте свой ответ.

3. Каковы, на ваш взгляд, основные причины более низкой коммуникационной эффективности приведенной рекламной кампании, чем у операторов сотовой связи?

4. Предложите свой вариант программы продвижения услуг дальней фиксированной связи с учетом проанализированного опыта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 2

1. Перечислите основные принципы формирования ассортиментной политики предприятия.

2. Объясните значение маркетинговой поддержки продаж: работа с каналами распределения и организация системы маркетинговых коммуникаций.

3. Каковы основные инструменты внутреннего маркетинга и мотивации торгового персонала дистрибьюторов?

4. Охарактеризуйте причины успехов и неудач вывода новых товаров на рынок.

5. Какова роль управления портфелем брендов в общей товарной политике предприятия?

6. Какие факторы определяют цену товара?
7. Охарактеризуйте основные методы ценообразования.
8. Какие преимущества получает предприятие, организуя каналы распределения с участием посредников?
9. Объясните, что такое вертикально интегрированная маркетинговая система.
10. В чем заключается концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций?
11. Каковы основные трудности управления каналами сбыта?
12. Какие подходы и методы оценки эффективности программ продвижения существуют?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии изложены основы управления маркетингом на предприятии, что позволяет сформировать целостное представление о данном виде деятельности и сориентировать студентов в этой профессиональной области. Вопросы, которые были рассмотрены в пособии, не исчерпывают всего многообразия тем, связанных с управлением маркетингом. Далее изучающие этот курс могут самостоятельно более глубоко осваивать заявленные темы в зависимости от интересов.

Предложенные для изучения кейсы дают представление о наиболее часто встречающихся проблемах и ситуациях в области управления маркетингом, а также демонстрируют основные направления решений этих вопросов. Несмотря на то что все практические примеры описывали рынок телекоммуникаций, схемы и технологии деятельности маркетолога аналогичны и при работе с другими рынками, особенно с учетом того, что рынок телекома является одним из наиболее динамично развивающихся и продвинутых в области маркетинга. Полученные в ходе выполнения заданий к кейсам навыки по применению инструментов и методов управления маркетингом могут применяться студентами в ходе выполнения производственных задач в любых сферах деятельности.

Социологи, которые занимаются исследованием рынков, должны иметь целостное представление о процессах, происходящих в практической сфере управления спросом. Специалисты также должны уметь вычленять социальные составляющие этих процессов, поскольку все участники рыночных взаимоотношений (производители, клиенты, партнеры, дилеры и пр.) являются представителями определенных социальных групп, обладающих специфическими мотивами, взглядами, стереотипами и моделями поведения, оказывающими влияние на их действия. Поэтому логи-

ка изложения материалов учебного пособия учитывает предыдущую подготовку социологов и адаптирует уже имеющиеся у них знания, умения и навыки к овладению эффективными приемами управления маркетингом и формированию новых компетенций.

Изучив основные положения управления маркетингом, магистранты смогут в дальнейшем уверенно и легко осваивать новые инструменты и технологии маркетинговой деятельности, которая динамично развивается в современном мире.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

О с н о в н а я

Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / И. К. Адизес. – СПб. [и др.] : Питер, 2013.

Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) : практикум / под ред. Б. Н. Чернышева, Т. Г. Попадюк. – М. : ИНФРА-М : Вузовский учебник, 2012.

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2008.

Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000.

Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева ; под ред. Н. К. Моисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005.

Прахалад К. К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : Сколково, Моск. шк. управления : Альпина Паблишер : Юрайт, 2012.

Панкрухин А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин. – 6-е изд., стер. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2009.

Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М. : ИД Гребенникова, 2007.

Терещенко В. М. Маркетинг: новые технологии в России / В. М. Терещенко. – СПб. : Питер, 2001.

Уилсон О. Аудит маркетинга. Практический инструментарий для контроля эффективности маркетинга / О. Уилсон. – М. : Баланс-клуб, 2003.

Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003.

Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль, Т. Дж. Браун ; пер. с англ. под ред. Г. Л. Багиева. – 5-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2007.

Шив Чарльз Д. Курс MBA по маркетингу / Д. Шив Чарльз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

Д о п о л н и т е л ь н а я

Али М. Практический маркетинг и публич рилейшнз для малого бизнеса / М. Али ; пер. с англ. под ред. А. Н. Андреевой. – 2-е изд. – СПб. : Нева, 2004.

Андерсон Д. К. Продавцы ценности. Как добиться увеличения продаж на рынках B2B, не прибегая к снижению цен / Д. К. Андерсон, Н. Кумар, Д. А. Нэрус ; пер. с англ. Е. Л. Дубовик ; науч. ред. Е. В. Масленкова. – Минск : Гревцов Паблишер, 2009.

Березин И. С. Практика исследования рынков. Как? Кому? Когда? Зачем? Сколько? / И. С. Березин. – М. : Бератор-Пресс, 2003.

Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учеб. / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2001. – (Высшее образование).

Васильева Д. Н. Репутация банка в условиях кризиса: практ. пособие / Д. Н. Васильева. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2012.

Виноградов В. А. Разработка и контроль за исполнением стратегии управления ассортиментом компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 6.

Голембиовский С. А. Русский маркетинг / С. А. Голембиовский. – М. : «Ось-89», 2008.

Голубков Е. П. Маркетинг. Выбор лучшего решения / Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, В. Д. Секерин. – М. : Экономика, 1993.

Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учеб. / Е. П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2003.

Голубков Е. П. Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2003.

Демидова Е. А. Анализ текущего состояния отрасли и потенциала компании / Е. А. Демидова // Маркетинговые исследования. – 2004. – № 6.

Исследование рынка = Performing market research: Выбор главного направления. – М. : Дело, 1996.

Классика маркетинга : сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква ; пер. с англ.

Т. Виноградовой, Д. Раевской, Л. Царук, А. Чех ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001.

Костерин А. Г. Практика сегментирования рынка / А. Г. Костерин. – СПб. [и др.] : Питер, 2002.

Котлер Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Ф. Котлер, Н. Ли ; пер. с англ. В. Кузина ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. [и др.] : Питер, 2008.

Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. С. Жильцова, М. Жильцова, Д. Раевской. – 12-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2006.

Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – (Зарубежный учебник).

Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. Т. В. Клекоты, Н. М. Макаровой, Н. Е. Метоль, Т. Н. Сторожук. – 9-е изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2003.

Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. – 4-е изд. : пер. с англ. / К. Лавлок. – М. : ИД «Вильямс», 2005.

Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования : практ. руководство / К. Малхотра Нэреш. – М. : ООО ИД «Вильямс», 2007.

Манн И. Маркетинг на 100 %. Как стать хорошим менеджером по маркетингу / И. Манн. – СПб. : Питер, 2003.

Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. / В. А. Алексунин [и др.] ; под ред. В. А. Алексунина. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Дашков и К°, 2006.

Маркетинг в России: образование, исследования, консалтинг / Гильдия маркетологов ; под ред. И. С. Березина, Д. А. Шевченко. – М. : б. и., 2004.

Маркетинг по нотам : практический курс на российских примерах / под ред. Л. А. Данченко. – М. : Маркет ДС, 2008.

Медведев П. Организация маркетинговой службы с нуля / П. Медведев. – СПб. : Питер, 2006.

Миллер М. YouTube для бизнеса. Эффективный маркетинг с помощью видео / М. Миллер ; пер. с англ. М. Фербера. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2012.

Рекхэм Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм ; пер. с англ. А. Масляковой. – 3-е изд. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2011.

Савчук Г. А. Маркетинг в рекламе : контрольные задания и ситуационные задачи : учеб. пособие / Г. А. Савчук ; Федерал. агентство по об-

разованию, Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2010.

Токарев Б. Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации / Б. Е. Токарев ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – М. : Экономика, 2004.

Траут Дж. Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии № 1 в мире : пер. с англ. / Дж. Траут, С. Ривкин. – СПб. [и др.] : Питер, 2007.

Трусов Г. Л. Сами придут, сами купят / Г. Л. Трусов. – М. : Эксмо, 2007.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ...	6
Тема 1. Сущность, содержание и функции маркетинга	6
Кейс 1. Организация и роль маркетинга на предприятии. <i>На примере Уральского филиала ОАО «Ростелеком» (2008–2010)</i>	13
Тема 2. Управление маркетингом: стратегическое планирование	20
Кейс 2. Рынок сотовой связи: определение стратегических направлений развития компании. <i>На примере одной из компаний Урало-Приволжского региона ...</i>	33
Тема 3. Организация маркетинговой деятельности на предприятии	39
Кейс 3. Ростелеком: изменение организационной структуры предприятия в зависимости от выбранной стратегии развития ...	46
Тема 4. Маркетинговая информационная система как поддержка управления маркетингом	51
Кейс 4. Ростелеком: маркетинговая информационная система и планирование развития компании	57
Контрольные вопросы и задания к разделу 1	60
РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТАМИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА	61
Тема 5. Управление товарной политикой предприятия	61
Кейс 5. Рынок сотовой связи: разработка нового продукта для «нового» сегмента	71
Тема 6. Управление ценовой политикой	74
Кейс 6. Опыт анализа влияния скидок на показатели коммерческой эффективности деятельности компании	81
Тема 7. Управление каналами распределения	85
Кейс 7. Рынок сотовой связи: борьба за каналы сбыта	91

Тема 8. Управление комплексом продвижения	94
Кейс 8. Комбинированная стратегия продвижения: имиджевая и продуктовая составляющие	97
Контрольные вопросы и задания к разделу 2	101
Заключение	103
Список рекомендуемой литературы	105

Учебное издание

Савчук Галина Анатольевна
Мокерова Юлия Викторовна

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебное пособие

Зав. редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *Т. А. Федорова*
Корректор *Т. А. Федорова*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

План изданий 2014 г. Подписано в печать 07.10.14.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 6,00. Усл. печ. л. 6,51. Тираж 60 экз. Заказ 1296.

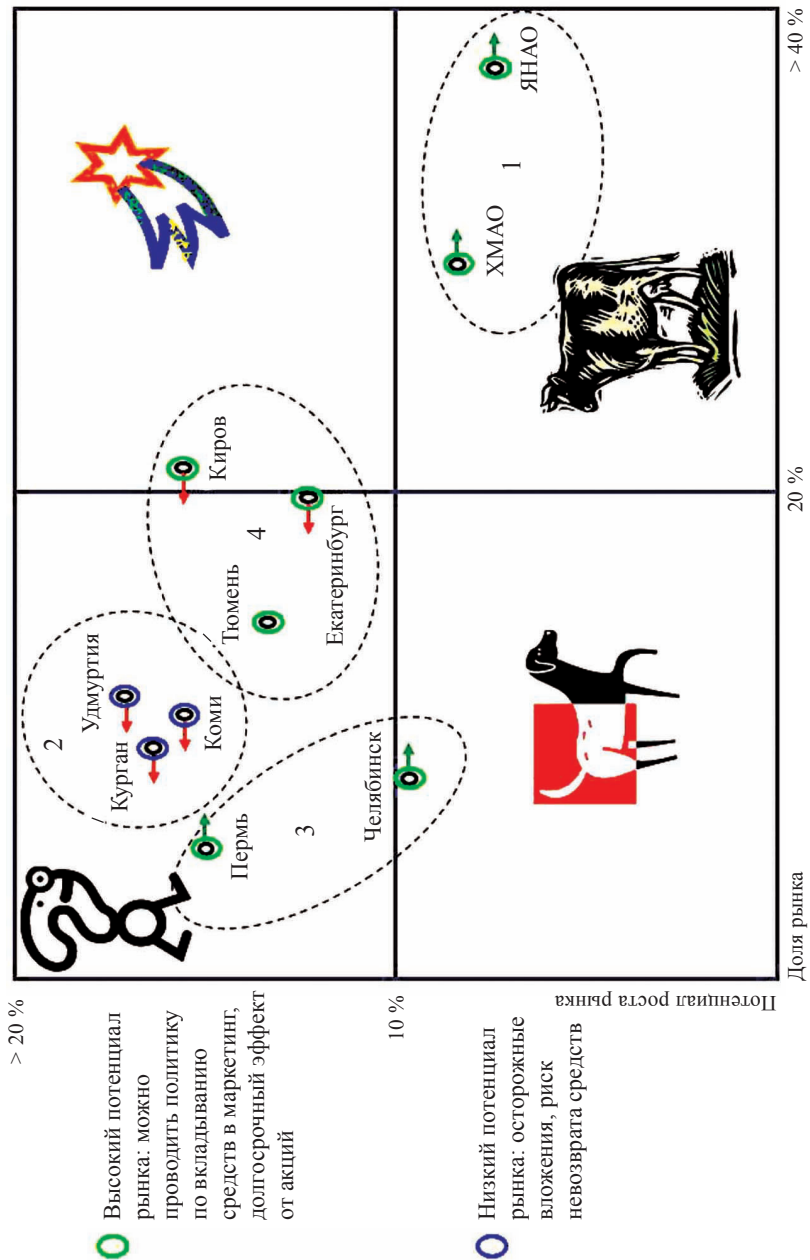
Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

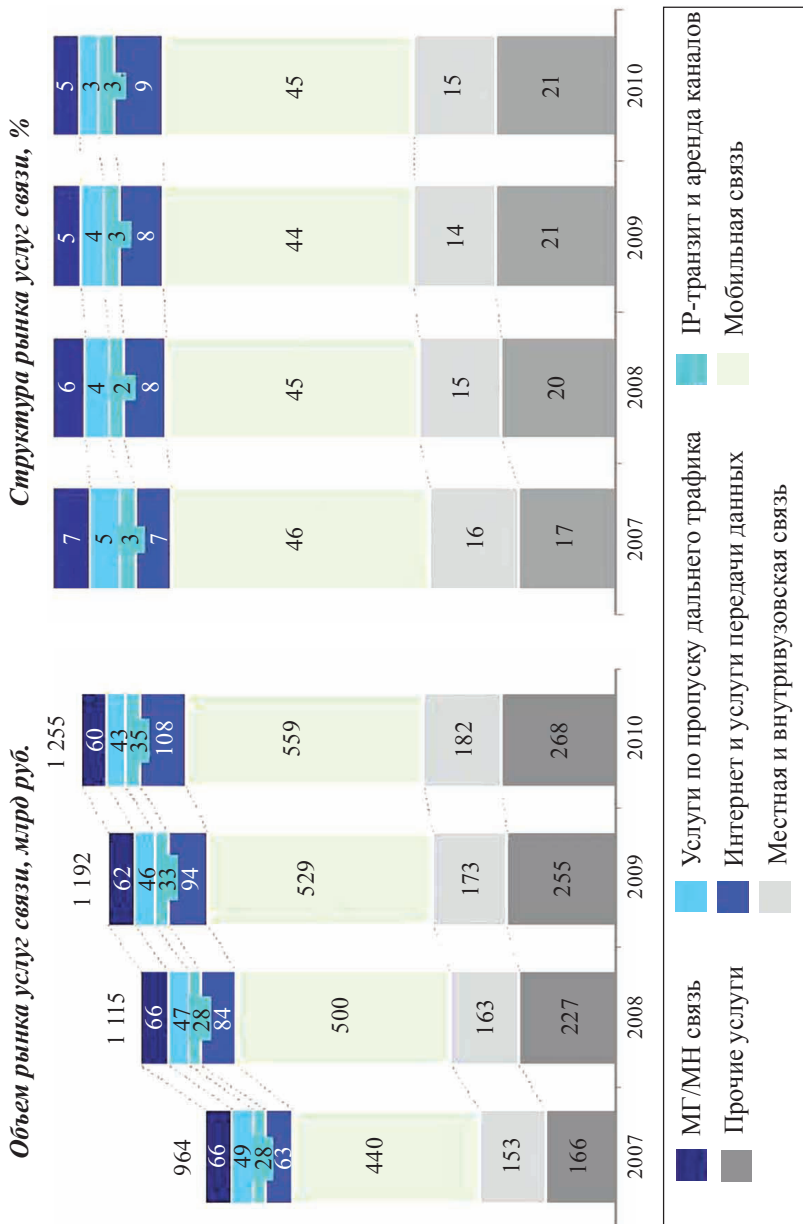
Тел.: + (343) 350-56-64, 350-90-13.

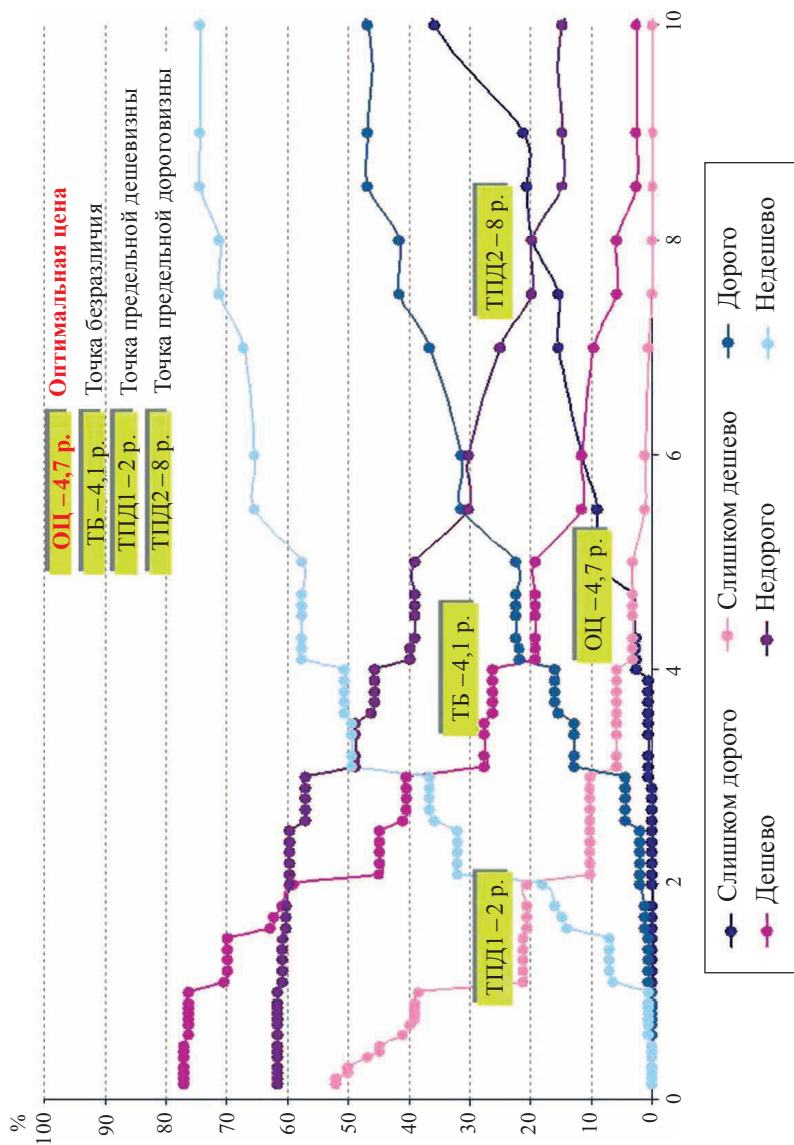
Факс +7 (343) 358-93-06.

E-mail: press-urfu@mail.ru



1. Анализ регионов как стратегических элементов бизнеса по матрице BCG





3. Ценовая эластичность спроса на звонки абонентов региона
в другие города своего субъекта Федерации

В каталог учебников

Рерайт дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - для начала бизнеса в Интернете

Об искусстве продаж - сборник последних рекомендаций

Курсы по созданию сайтов

Уникальная подборка информации по маркетингу и рекламе:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

 Прочее

 Пороговая

 Ярусная

 Ступенчатая

 Безусловная

5. Структура применяемых скидков