

**Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень**

# **Управление маркетингом**

## **Учебное пособие**

Вернуться в каталог учебников - [учебники.информ2000.рф](http://учебники.информ2000.рф)

**Рерайт дипломных и курсовых работ**

---

Уникальная подборка информации по маркетингу:

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

**Сайт-визитка для продвижения вашего бизнеса**

**Научу дистанционно создавать эффективные сайты**

**Москва**

**Об искусстве продаж - оригинальные материалы**

**2005**

**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](http://www.учебники.информ2000.рф).

**Рецензенты:**

Беспятых В.И. доктор экономических наук, профессор ВГСХА

Сильченков А.Ф. доктор экономических наук, профессор ВГУ

Костромина Т.Б., кандидат экономических наук, доцент ВСЭИ

**Б 91 Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень**

Управление маркетингом: Учебное пособие. – 271 с.

Учебное пособие имеет цель дать студентам экономических специальностей необходимые знания в области управления маркетингом на предприятии. Оно включает теоретический материал по организации управления маркетингом на предприятии, по технологии разработки стратегического плана маркетинга и организации контроля маркетинговой деятельности предприятия. Также в учебном пособии представлен разбор конкретных производственных ситуаций и решение задач в функциональных областях маркетинга. Анализируются тенденции развития маркетинга, и делается попытка «заглянуть» в будущее маркетинговых технологий.

© Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А., 2005

© «Экономистъ», 2005

# Содержание

## **ВВЕДЕНИЕ**

## **ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**6**

- 1.1. Маркетинговый подход в деятельности фирмы**
- 1.2. Методологические основы управления маркетингом на предприятии**
- 1.3 Информационное обеспечение управления маркетингом**
- 1.4. Система управления конкурентоспособностью продукции**

## **ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

- 2.1 Стратегический и операционный маркетинг**
- 2.2 Содержание процесса стратегического планирования маркетинга**
- 2.3. Сегментирование рынка**
- 2.4. Анализ привлекательности рынка**
- 2.5. Анализ конкурентоспособности предприятия**
- 2.6. Анализ хозяйственного портфеля предприятия**
- 2.7. Выбор и формулирование стратегии маркетинга**
- 2.8. Разработка комплекса маркетинга**
- 2.9. Содержание стратегического плана маркетинга**

## **ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

- 3.1 Организация маркетинга на предприятии**
- 3.2 Контроль и маркетинговый анализ деятельности предприятия**

## **ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ**

- 4.1. Перспективы расширенного понимания маркетинговых коммуникаций**
- 4.2. Стратегическое значение управления брендами в современных условиях**
- 4.3. Понятие неэкономике и ее роль применительно к маркетингу**
- 4.4. Маркетинговые коммуникации завтрашнего дня**

## **Библиография**

## Словарь терминов Приложения

### Введение

Для обеспечения конкурентоспособного положения предприятия на рынке необходимо использовать все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Эффективная рыночная деятельность, ведение целенаправленной конкурентной борьбы требует от производителей владения навыками эффективного управления маркетингом.

Важнейшими функцией управления маркетингом на предприятии являются планирование маркетинга, организация и контроль маркетинговой деятельности.

Планирование деятельности предприятия можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное планирование). Стратегическое планирование маркетинга является одной из главных составляющих общего стратегического плана предприятия.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. Одним из основных принципов организации управления маркетингом является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом.

Контроль как одна из функций управления занимает в маркетинге заметное место. Прежде всего, это форма целенаправленного воздействия на коллектив предприятия, систематическое наблюдение за деятельностью предприятия, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными. Основные объекты контроля – объем продаж, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей на предлагаемые предприятием новые товары и услуги, соответствие запланированных и реальных результатов производственно-коммерческой деятельности. Принятая система контроля не обязательно должна поддерживать управление на неизменном

уровне и в пределах строго выбранных стандартов. Управление предприятием должно быть гибким, адаптивным, а система контроля – способствовать изысканию новых методов руководства производственно-коммерческой деятельностью, соответствующих изменениям во внешней среде.

Следует отметить, что маркетинговый подход играет важную роль в принятии стратегических решений и позволяет предприятию решать задачи по выработке общих стратегий и определять конкретные маркетинговые стратегии: товарную, ценовую, сбытовую, коммуникационную и т.д. Маркетинговый подход способствует выбору наиболее успешной тактики поведения на рынке и осуществлению строгого контроля (мониторинга) в течение всего процесса реализации маркетинговой программы предприятия.

С развитием в России рыночной экономики и вследствие этого усиления конкуренции и нестабильности рынков сбыта роль маркетинга в целом усилилась. Особую актуальность при этом обрели вопросы стратегического маркетинга, решение которых в современных компаниях вменены в функциональные обязанности высшего руководства. В связи с этим учебное пособие ставит цель дать студентам экономических специальностей необходимый минимум знаний, с тем, чтобы будущий специалист ориентировался в основных теоретических и вопросах стратегического маркетинга, а также владел практическими технологиями разработки стратегического плана маркетинга предприятия. Для облегчения усвоения материала в учебном пособии разбираются конкретные производственные ситуации с примерами решений.

Авторы сочли возможным включить в книгу некоторые, возможно, спорные соображения, касающиеся анализа тенденции развития маркетинга в ключе такого современного экономического явления как «неоэкономика». А также попробовали заглянуть в завтрашний день, в будущее маркетинговых технологий. Сама по себе такая попытка, безусловно, является своего рода практикумом по развитию у студентов стратегического мышления в области маркетинга.

## **Глава 1. Управление маркетингом на предприятии**

### **1.1. Маркетинговый подход в деятельности фирмы**

Организация работы современного предприятия складывается из отлаженного функционирования его деятельности в различных сферах: производственной, торговой, финансовой, сбытовой, кадровой и т.д. Например, производственная деятельность предприятия, связанная непосредственно с изготовлением продукции и оказанием услуг, должна строиться так, чтобы обеспечивать рациональное использование наличных производственных ресурсов, постоянное снижение издержек производства и выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям рынка. Это достигается соответствующей организацией производства, выбором технологии и оборудования, оптимальным использованием производственных площадей. Кадровая деятельность должна обеспечить предприятие специалистами необходимого профиля, организацию постоянного совершенствования сотрудников, налаженную систему мотивации и т.д. Что касается маркетинговой деятельности, то она является условием гибкого приспособления производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой и иной деятельности предприятия к постоянно изменяющейся экономической ситуации рынка (доходы, цены, конъюнктура) и к требованиям потребителей товаров и услуг.

Среди специалистов нет общепринятого определения маркетинга. В современной теории выдвинуто около 2000 определений понятия «маркетинг», каждое из которых охватывает ту или иную его сторону либо делает попытку комплексной характеристики. Наиболее распространено определение маркетинга Ф. Котлера как вида человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. С точки зрения Американской ассоциации маркетинга, маркетинг – это процесс планирования и осуществления замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций. Примеры понятия «маркетинг» из различных источников приведены в Приложении 1.

Появление маркетинга связано с затруднениями в сбытовой деятельности фирм, когда кризис перепроизводства товаров потребовал исследования конъюнктуры рынка.

Маркетинг начал свое триумфальное шествие по миру с рынка потребительских товаров в Соединенных Штатах в 20-е гг. XX века, в Японию и Европу он пришел только после второй мировой войны. В 50-60-х гг. в США маркетинг начал использоваться на рынках услуг и товаров промышленного назначения, в Европу маркетинг оборудования и сырья пришел позднее: после нефтяного шока середины 70-х [34].

В начале века маркетинг являлся методом сбыта уже произведенных товаров. С середины 50-х гг. маркетинг преобразовывается в ведущую функцию управления.

В конце 80-х гг. маркетинг вторгается в социальную и политическую сферы и сразу занимает там доминирующие позиции. Исследования политических, образовательных, медицинских, туристических, рекламных рынков становятся весьма популярны и хорошо оплачиваются.

Маркетинг сегодня – это комплекс мероприятий, направленных на планирование, организацию, ценообразование, разработку товаров и их доставку существующим и потенциальным покупателям.

Открытие маркетинга в России, а также Прибалтике и Восточной Европе состоялось лишь в начале 90-х гг.. Причем в России началось все с финансово-банковского сектора в 1991-1993 гг. Выборы 1993-1996 гг. мощно продвинули маркетинговые технологии на политический рынок. С завершением массовой приватизации и формированием финансово-промышленных групп в 1994-1998 гг. маркетинговый подход стал продвигаться от банков к промышленным предприятиям. Не редкостью в этот период была ситуация, когда банк заказывал независимой исследовательской группе исследование в пользу «подшефного» предприятия, после чего финансировал создание на нем службы маркетинга. Отечественные товаропроизводители, теснимые международными компаниями, стали в 1995- 1999 гг. широко использовать маркетинг для отвоевания своих долей потребительского рынка. На очереди – проникновение маркетинговой идеологии в такие сферы и области, как кинематограф, индустрия гостеприимства, образование, здравоохранение,

государственное управление, рынок религиозных концепций и социально-философских идей.

Основоположник маркетинга как науки, Ф. Котлер, выделяет пять основных подходов, на основе которых коммерческие организации ведут свою маркетинговую деятельность:

-концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения;

-концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а, следовательно, фирма должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара;

-концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товар организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования продаж;

-концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами;

-концепция социально-этического маркетинга утверждает, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением и укреплением благополучия потребителя и общества в целом [29].

Эти пять концепций представляют собой определенную эволюцию маркетинговых подходов, которая свидетельствует о том, что в настоящее время предприятия, желающие быть конкурентоспособными, при решении любых задач должны ориентироваться на потребителя.



Такой подход определяет сущность современного маркетинга: производить только то, что будет безусловно продано, а не пытаться продать то, что предприятие смогло произвести.

Основные принципы маркетинга объединяют в три группы действий:

- нацеленность на конечный практический результат производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- ориентация предприятия на долговременные результаты рыночной действительности; особое внимание уделяется прогнозным исследованиям, разработке новых товаров (товаров рыночной новизны), обеспечивающих высококонкурентную деятельность и подавление конкурентов;
- применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления производства к требованиям актуальных и потенциальных потребителей при одновременном целенаправленном и активном воздействии на них.

На практике научная группировка принципов сводится к следующим:

- овладение определенной долей рынка, а затем удержание или расширение этой доли в соответствии с долгосрочными целями предприятия;
- учет потребностей покупателя, условий предпринимательской деятельности, состояния и динамики спроса;
- активное воздействие на спрос различными методами;
- принятие стратегических решений по мере обнаружения проблемы сбыта (ситуационное правление);
- наличие многовариантности решения возникающих проблем сбыта;
- ориентация на обеспечение долгосрочного коммерческого успеха;
- проявление маркетинговой инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

## 1.2 Методологические основы управления маркетингом на предприятии

Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. На современном этапе возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на принципах маркетинга. С переходом на рыночные отношения создание эффективных систем управления становится актуальной научно-практической проблемой.

Объект познания следует рассматривать как систему, функционирующую в среде и взаимодействующую с другими системами. Поэтому сегодня методологией любого научного познания, а значит и маркетинговых решений в области управления выступает системный подход. Под системой вообще понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое. В системе управления такими элементами являются: цели и задачи, функции, структура, методы, кадры и техническое обеспечение управления.

Наиболее глубокую разработку принципов управления еще в начале 20 века осуществил французский ученый А.Файоль[49]. Им сформировано 14 принципов управления, многие из которых не утратили своего значения и в настоящее время:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство управления (каждая система, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя);
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;

- скалярная цепь (это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от занимающего самое высокое положение в этой цепочке, и вниз, до руководителя низового звена);
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

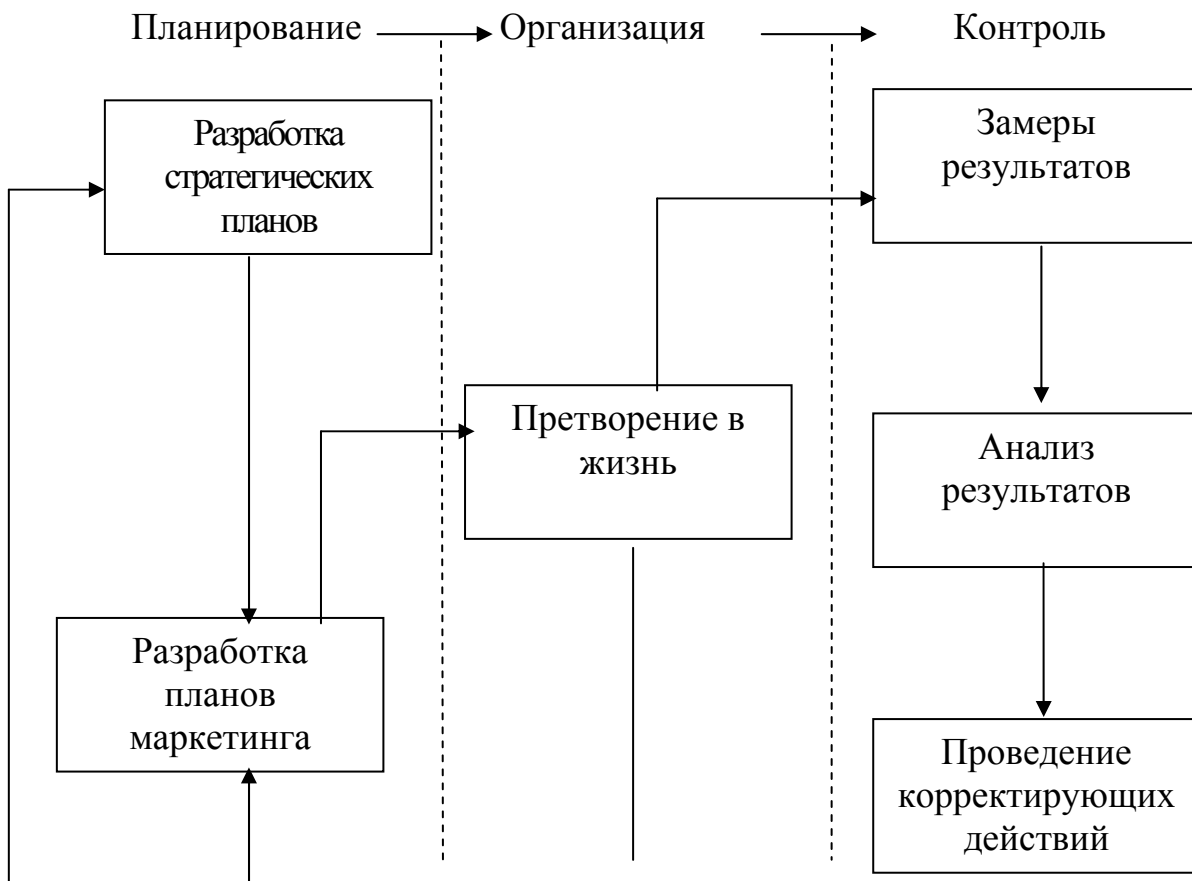
Управление маркетингом представляет собой сложный процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого выступает руководство фирмой, сбытовых организаций, концернов, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга.

Управление маркетингом на предприятии нужно рассматривать как целевую подсистему управления производством. Управление производством, как известно, направлено на осуществление определенных целей. Реализация каждой из этих целей осуществляется с помощью целевого управления, которое по отношению к общему управлению производством выступает как целевая подсистема.

Под системой понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое. В системе управления такими элементами являются: цели и задачи, функции, принципы, структура, методы, кадры и техническое обеспечение управления. Управление маркетингом как подсистема целевого характера должна:

- во-первых, служить достижению общей цели управления производством и вместе с тем иметь собственные задачи;
- во-вторых, предусматривать определенные формы планирования, организации, стимулирования, учета и т.п.;
- в-третьих, ориентировать деятельность органов управления и исполнителей на повышение эффективности маркетинговой деятельности;
- в четвертых, служить одним из критериев оценки эффективности управления производством.

Следовательно, эффективность управления маркетингом в значительной мере зависит от трех основных составляющих любого процесса управления: планирования, организации и системы контроля на предприятии. Кроме того, выделяют такие функции управления, как мотивация, регулирование и учет, а так же две несколько специфичных функций – прогнозирование и анализ. Взаимосвязь между планированием, организацией маркетинга и системой контроля представлена на рис.1.1.



**Рис. 1.1 Взаимосвязь между планированием, организацией и контролем в системе управления маркетингом**

Система управления обладает свойствами, которых нет у отдельных составляющих ее элементов. Ни один из них в отдельности не может осуществлять процесс управления. Кроме того, управление нельзя рассматривать как закрытую систему – она активно связана с другими компонентами хозяйственного механизма. Именно в учете всех этих аспектов и состоит сущность системного подхода к управлению.

Система управления маркетингом требует создания организационно-экономического механизма, быстро адаптирующегося в условиях внешней среды. А это, в свою очередь, требует создания открытой системы

управления. Традиционные подходы как в советской школе управления, так и в зарубежной фактически игнорировали воздействие внешней среды, ориентируясь на неопределенность внутри организации, предполагая, что условия внешней среды являются предсказуемыми и контролируемыми. Это можно найти в принципах научного управления Фредерика Тейлора, в бюрократии Макса Вебера, в универсальном процессе Анри Файоля.

Основателем общей теории системы, на которой базируется системный подход к управлению, считается известный физик и биолог Людовик фон Берталанфи. Основная исходная посылка этой теории состоит в утверждении, что для правильного понимания механизма функционирования той или иной единицы действия ее следует рассматривать в качестве системы. Согласно Берталанфи, существуют два основных типа систем: закрытые и открытые. Открытая система находится в постоянном взаимодействии со своей внешней средой. Внешняя среда, по сути, определяет вопрос о самом существовании экономической системы.

В 1967 году Джеймс Д. Томпсон в работе «Организация в действии» проанализировал работу открытых и замкнутых систем управления и пришел к выводу, что эффективной может быть система, которая взаимодействует с внешней средой и адаптируется к ее условиям.

Для открытых систем характерно взаимодействие с внешней средой, синергизм, динамическое равновесие и равенство конечных результатов. Открытая система управления имеет отрицательную обратную связь с внешней средой, что позволяет осуществлять коррекцию деятельности в соответствии с изменениями. При этом синергизм позволяет за счет открытости системы получить большой экономический эффект, чем могут дать все ее подсистемы вместе взятые. Преимущества открытой системы по сравнению с закрытыми отражены в таблице 1.1.

В современных условиях при переходе к рыночным отношениям огромное значение имеет использование данного опыта других стран в области управления маркетингом, а в особенности управления качеством и конкурентоспособностью продукции. Наибольший интерес в этом плане представляют системы управления, разработанные в Японии, США, Швеции. Разработку теоретических основ здесь осуществляют Э.Деминг, А.Файгенбаум, Ф.Кроссби, К.Исикава, Д.Джуран, Д.Харингтон и другие.

**Таблица 1.1**

**Характеристика открытых и закрытых систем управления**

Параметры системы	Закрытая система	Открытая система
1	2	3
Цель	Снижение издержек производства и максимализация прибыли	Использование возможностей и предотвращение опасности, вызываемые изменениями внешней среды
Стратегия	Рациональное использование внутренних ресурсов системы	Множественность стратегий, в основном маркетинговые и инновационные
Структуры	Линейно-функциональные	Рыночная: продуктовая, географическая, по клиентам
Характер процесса управления	Ситуационное управление	Стратегическое управление
Результат	Рациональное использование ресурсов	Динамическое равновесие и высокая эффективность

Основные составляющие процесса управления маркетингом необходимо разрабатывать во взаимосвязи друг с другом применительно к специфике рыночной деятельности предприятия.

В управлении современным маркетингом наиболее целесообразно применение системы стратегического планирования с ранжированием стратегических задач, анализом позиции предприятия в конкурентной борьбе и выбором наиболее эффективных стратегий. При оперативном планировании ближайшие цели предприятия трансформируются в текущие программы действий, бюджеты и планы прибылей, которые доводятся до каждого подразделения предприятия. Но стратегические цели плохо сочетаются с исполнением текущих операций, поэтому стратегическое планирование должно осуществляться не по подразделениям предприятия, а по отдельным проектам, будущим направлениям деятельности и т.д. на

основе отдельной системы управления и контроля за исполнением. Связь между системой маркетинга и подфункцией планирования активная и двухсторонняя. С одной стороны маркетинговые цели оказывают решающее воздействие на систему планирования, с другой – реализация всех маркетинговых мероприятий взаимосвязана в рамках плана-программы (рис.1.2). Плановость при реализации программы маркетинга, которая по существу представляет собой глобальный план и определяет содержание всех остальных планов предприятия [36].

Организация маркетинговой деятельности включает в свой состав следующие мероприятия:

- построение организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу надлежащей квалификации;
- распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговой службы (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и т.д.);
- организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Контроль как одна из функций управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия занимает в маркетинге заметное место. Контроль должен обеспечивать достижение предприятием намеченных целей.

Контроль маркетинга – это постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. В связи с быстрыми изменениями условий среды контроль маркетинга приобретает центральное значение. Основными задачами контроля маркетинга являются установление степени достижения цели, выяснение возможностей улучшения ситуации, проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой. Организация контроля зависит от величины предприятия, квалификации персонала, сложности контрольных задач и других факторов.



Рис. 1.2 План-программа маркетинговой деятельности предприятия[36]

Таким образом, путем использования маркетинга как подсистемы управления можно избежать рисков и через маркетинговое воздействие осуществлять сознательное управление рынком.



### 1.3. Информационное обеспечение управления маркетингом

Управление маркетингом предполагает комплексное изучение маркетинговой среды во всей полноте ее производственных и рыночных связей, внутренних и внешних факторов функционирования и развития. А это, в свою очередь, требует сбора и обработки информации, соблюдения логической строгости и непротиворечивости суждений, необходимой точности и полноты оценки параметров функционирования среды.

Основными принципами формирования и использования информации в процессе управления маркетингом являются:

- актуальность информации означает реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды. Необходимо ежедневное обновление банка хранимой информации;
- достоверность данных основывается на точном воспроизведении объективного состояния и развития производства, рынка и внешней макросреды. Учитывая условия конкурентной борьбы, при которых нередко сознательно искажается реальная действительность, этот принцип требует повышенной надежности источников данных; Важным средством борьбы против дезинформации являются множественность источников и анализ полученных сведений на непротиворечивость.
- релевантность данных позволяет получать информацию в точном соответствии со сформулированными требованиями, избегая работы с ненужными данными;
- полнота отображения необходима для объективного учета всех факторов, формирующих, либо оказывающих влияние на состояние и развитие маркетинговой среды;
- целенаправленность данных ориентирует их на конкретные цели и задачи в области производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- информационное единство требует разработки такой системы показателей, при которой исключалась бы возможность противоречия в выводах и несогласованность первичных и производных данных.

Предприятие, осуществляя свою маркетинговую деятельность, постоянно находится под воздействием внутренней и внешней среды. Все факторы внутренней и внешней среды проявляются через передачу участникам рыночных отношений определенной информации (сигналов). Задача информационной системы предприятия состоит в том, чтобы из обилия различной информации отобрать ту, которая важна для контроля за маркетинговой деятельностью предприятия.

Маркетинговая информация – это информация, полученная в процессе обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу такого обмена всех субъектов рыночной системы, используемая во всех сферах предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

Информация – это средство общения людей, через нее мы получаем сведения об окружающем мире и происходящих в нем процессах. Информационное обеспечение – это процесс удовлетворения потребностей конкретных пользователей в информации, основанный на применении специальных методов и средств ее получения, обработки, накопления и выдачи в удобном для использования виде. Хорошая маркетинговая информация позволяет маркетологам получать конкурентные преимущества, снижать финансовый риск, определять отношения потребителей, следить за внешней средой и многое другое. Маркетинговую информацию получают в ходе маркетинговых исследований. Под маркетинговыми исследованиями понимают систематический сбор, отражение и анализ данных о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг. Это комплексное понятие, которое включает все виды исследовательской деятельности, связанные с управлением маркетингом.

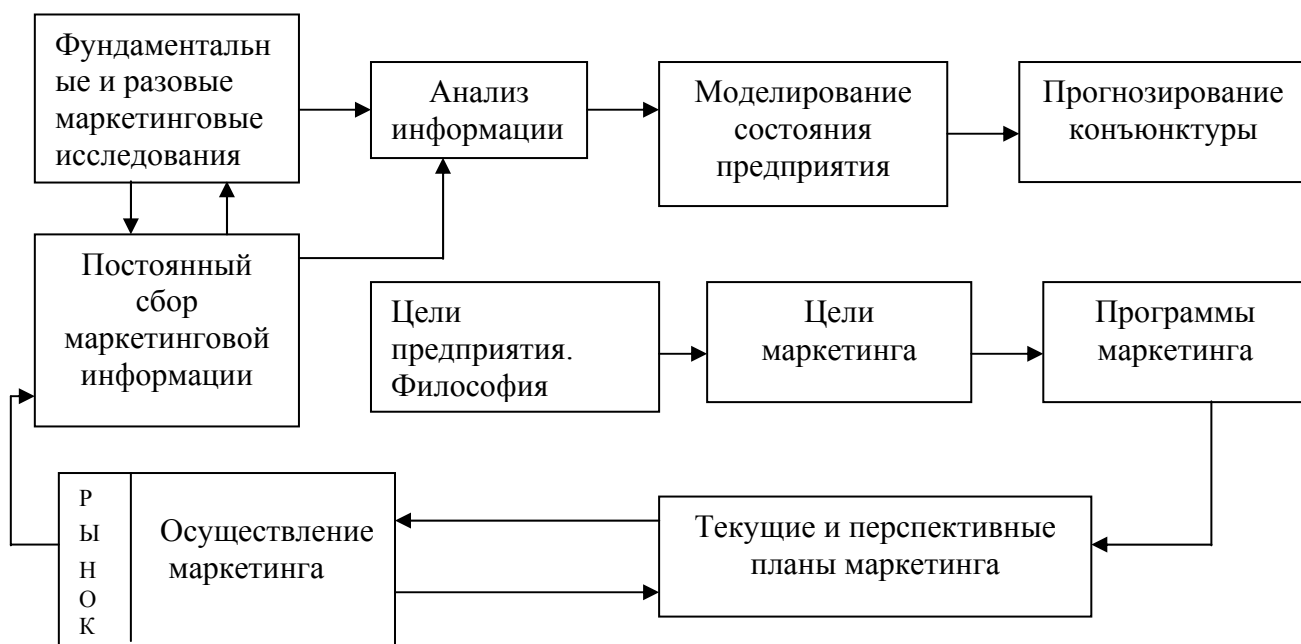
Маркетинговые исследования необходимо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса.

Маркетинговые исследования и их надлежащая организация становятся инструментом, с помощью которого существенно снижается риск предпринимательства, продуцента, поставщика, посредника и возрастает качество решения задач потребителя [35].

Проведение маркетинговых исследований стало реальной потребностью и прочно вошло в практику хозяйственной деятельности фирм. Направленность исследований зависит в значительной степени от характера деятельности фирмы, выпускаемой ее продукции, уровня доходов и т.п.

Кроме того, масштаб проводимых исследований определяется также целями и стратегией фирмы, а именно, решениями относительно изменений направления деятельности предприятия требует более углубленных маркетинговых исследований, направленных на определение в качестве конечной цели перспективных рынков (сегментов рынка), где предприятие могло бы получить долю рынка и удерживать позиции в течении периода, определяемого жизненным циклом товара.

С.В. Размановым предлагается методика осуществления маркетинговой деятельности, порядок осуществления представлен на рис.1.3. В основе данной методики лежат маркетинговые исследования возможностей рынка и ресурсов предприятия, с одной стороны, а также цели, выдвигаемые руководством, с другой стороны. Причем окончательное определение целей и задач маркетинга осуществляется на основе маркетинговых исследований, а цели исследований определяются целями и философией предприятия в целом [48].



**Рис. 1.3** Схема маркетинговых исследований

Значение маркетинговых исследований усиливается также тем, что возрастает роль фактора неопределенности в организации управления предпринимательством, который рассматривается как нестабильность, изменчивость экономического и социального поведения субъектов маркетинговой системы

Под термином «маркетинговые исследования» подразумевают две составляющие этого процесса.

1. Market research – изучение рынка (вполне конкретного). Перед таким исследованием ставится задача регулярного изучения неуправляемых факторов деятельности предприятий, а также всего, что с ним связано.

2. Marketing research – исследование элементов комплекса маркетинга определенной фирмы или группы предприятий. Этим термином можно определить всю исследовательскую активность предприятий. Предметом изучения является как минимум весь комплекс управляемых предприятием факторов, как максимум – все, что происходит на предприятии и вне его, касающегося рыночной деятельности.

В научной литературе, а также и на практике употребляются самые различные понятия, относящиеся к той или иной степени к содержанию маркетинговых исследований: исследование рынка, исследование сбыта, исследование мотивов, исследование потенциала, маркетинговая разведка, социальные исследования, исследование лучшего опыта организации производство и путей повышения производительности на предприятиях своих партнеров и конкурентов (табл. 1.2).

В научной литературе понятие «маркетинговые исследования» в основном трактуется как некая информационная база для принятия маркетинговых решений в системе предпринимательства.

Мы считаем, что маркетинговые исследования следует понимать как средство маркетинга, важный элемент комплекса маркетинга, необходимый для эффективной маркетинговой деятельности и разработки долгосрочных стратегий предприятия. Объект изучения маркетинговых исследований представляет собой комплексное исследование. Однако, очень сложно отделить друг от друга такие направления (объекты) исследования как, рынок, потребитель, конкурент. Рынок немислим без конкурентной борьбы, потребители формируют свое поведение в определенной рыночной среде.

Таблица 1.2

### Систематизация понятий маркетинговых исследований

Автор	Определение
Эриашвили Н.Д.	Комплексная система изучения организации производства и сбыта товаров и услуг, ориентирования на удовлетворение конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка
Котлер Ф.	Систематическая подготовка и проведение различных

	обследований, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией
Панкрухин А.П.	Систематический сбор, упорядочение и анализ данных о различных маркетинговых проблемах, включая параметры и тенденции развития рынка, его возможные реакции на те или иные маркетинговые поступки, а также проблемы рыночного развития фирмы и управления маркетингом
Федько В.П.	Систематическое определение круга данных, необходимый их сбор, анализ и отчет о результатах. Подразумевает объективный сбор, регистрацию и анализ всех фактов по проблемам, относящимся к продаже и перемещению товаров
Багиев Г.Л.	Процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства
Романов А.Н.	Сбор, обработка и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений
Немчинин А.М.	Систематический сбор, учет и анализ данных по маркетингу и маркетинговым проблемам в целях совершенствования качества процедур, принятия решений и контроля маркетинговой деятельности
Завьялов П.С.	Систематический сбор, обработка и анализ данных по тем аспектам маркетинговой деятельности фирмы, в рамках которых следует принять те или иные решения, а также анализ компонентов внешней среды, которые оказывают воздействие на маркетинговую деятельность фирмы
Беляевский И.К.	Любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение информационно-аналитических потребностей маркетинга
Малхотра, Нереш К	Систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности идентификации и решения маркетинговых проблем (возможностей)
Голубков Е.П.	Функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды маркетинга

С известной мерой условности можно выделить следующие объекты маркетинговых исследований: внешняя предпринимательская среда, рынок, потребитель и конкуренты. В зависимости от цели маркетинговых исследований эти объекты могут конкретизироваться более детально. Однако, маркетинговые исследования могут проводиться одновременно по всем выделенным направлениям.

Главная цель маркетинговых исследований заключается в разработке концепции общего представления о структуре и закономерностях динамики рынка и об обосновании необходимости и возможностей конкретной фирмы для более эффективной адаптации ее производства, технологий и структуры, а также выводимой на рынок продукции или услуг к спросу и требованиям конечного потребителя.

Объектом маркетингового исследования является маркетинговая среда фирмы, которая дифференцируется на:

- маркетинговую среду – это совокупность субъектов и сил, влияющих на деятельность фирмы на рынке.
- внутреннюю среду и внешнюю микросреду – это контролируемые среды и не контролируемые, зависящие и не зависящие от субъективной деятельности фирмы [58].

В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля действенности маркетинговых мероприятий управляющим по маркетингу требуется информация о клиентах, конкурентах, дилерах и прочих силах, действующих на рынке. Необходимые управляющим по маркетингу сведения часто отсутствуют, поступают слишком поздно или не заслуживают доверия. На рынке сельскохозяйственной продукции и продовольствия действуют сотни тысяч производителей, переработчиков, оптовых и розничных продавцов. Каждый заинтересован в извлечении прибыли, которую можно получить в конкурентной борьбе, имея объективную информацию о рынке. В таких данных заинтересовано и государство для осуществления мер по регулированию производства сельскохозяйственной продукции и рынка продовольствия.

Все большее число фирм начинают отдавать себе отчет в недостатках информационного обеспечения и принимают меры по совершенствованию своих систем маркетинговой информации.

В состав хорошо спланированной системы маркетинговой информации входят четыре вспомогательные системы:

- система внутренней отчетности, отражающая показатели текущего сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движение денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности;
- система сбора внешней текущей маркетинговой информации, поставляющая руководителям маркетинга повседневную информацию о событиях, происходящих в коммерческой среде;
- система маркетинговых исследований, призванная обеспечить сбор информации, актуальной с точки зрения стоящей перед фирмой конкретной маркетинговой проблемы;
- система анализа маркетинговой информации, использующая современные методики статистической обработки данных и модели, облегчающие деятелям рынка процесс принятия оптимальных маркетинговых решений [29].

Основное назначение маркетинговых исследований – это генерирование маркетинговой информации для принятия решений в области коммуникаций субъектов маркетинговой системы.

Задачи маркетинговых исследований могут быть самими разнообразными и диктоваться потребностями разработки стратегии маркетинга, формирования ценовой, товарной, коммуникационной, сбытовой политики и другими аспектами управления маркетингом на предприятии. В этом смысле говорить о маркетинговых исследованиях без соотнесения их задач с задачами управления предприятием бессмысленно [37]. Задачи маркетинговых исследований вытекают из функций маркетинговых исследований, которые непосредственно связаны с процессом принятия решений. Общая функция маркетинговых исследований состоит в исключении во всей маркетинговой деятельности неточных оценок, риска и непроизводительных затрат труда и времени.

Одной из важнейших задач исследований является определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением на рынке. Изучение условий рынка дополняется

исследованием и оценкой деятельности фирм, выступающих на рынке, их позиций и осуществляемых ими методов торговли.

Другая важная задача маркетинговых исследований: определение конкурентных видов продукции фирмы и конкурентоспособности самой фирмы на изучаемом рынке. Маркетинговое исследование имеет дело с конкретно определенным рынком или его частью (сегментом) и учитывает запросы определенных социальных слоев, групп населения.

Результатом маркетинговых исследований является оценка потенциальных возможностей предприятия и его позиций на конкретном рынке [39].

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависит от соблюдения ряда требований:

- исследования должны носить комплексный и систематический характер;
- при осуществлении исследования должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности;
- исследования должны проводиться в соответствии с общепринятыми принципами честной конкуренции, зафиксированными Международным кодексом по практике маркетинговых и социальных исследований [36];
- маркетинговые исследования должны быть тщательно спланированы и состоять из комплекса последовательных действий [58].

Все маркетинговые исследования осуществляются в двух разрезах: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени и получение их прогнозных значений. Как правило, прогнозные оценки используются при разработке как целей и стратегий развития организаций в целом, так и ее маркетинговой деятельности [16].

Современный подход к вопросу определения маркетинговых исследований условно подразделяется на два взаимно подчиняющихся уровня.

Первый уровень, условно называемый «информационным», предполагает, что маркетинговое исследование это «систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах». При этом подходе маркетинговые исследования проводятся в пять этапов: выявление проблем и формирование целей исследования; сбор источников информации;



сбор информации; анализ информации; представление полученных результатов.

На первом уровне определяется круг задач, которые должны быть решены в процессе маркетинговых исследований. Для решения проблем второго уровня, условно называемого «практическим», на котором конкретизируются задачи, решаемые в процессе проведения маркетинговых исследований. Рядом авторов разработан подход, при котором маркетинговые исследования рассматриваются в качестве основы маркетинга. Основа маркетинга включает «как изучение рынка и его конъюнктуры, так и оценку возможностей самого предприятия, строящего работу на принципах маркетинга» [24].

Маркетинговые исследования подчиняются единым научным требованиям, базируется на общих теориях, методологических принципах и преследует общие цели [58]. В зависимости от характера проблем, стоящих перед предприятием, предпочтение отдается тем или иным маркетинговым исследованиям (рис.1.4).

Следует отметить, что, во-первых, не существует единой классификации направлений маркетинговых исследований, в результате чего в данных различных исследователей используются разные их классификации. Во-вторых, вследствие использования разных выборок обследуемых фирм, получаются разные данные относительно частоты использования одних и тех же направлений маркетинговых исследований. В-третьих, актуальность отдельных направлений маркетинговых исследований может меняться по времени.

С точки зрения объекта изучения маркетинговые исследования представляют комплексное исследование. При помощи комплексного маркетингового исследования решаются следующие задачи: изучение характеристик рынка, потенциальных его возможностей, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение политики цен.



**Рис.1.4 Основные направления маркетингового исследования [35]**

Оценка содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований.

Бенчмаркинг рассматривается как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на различных уровнях. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции анализируются как процессы, создающие товар или услугу и продвигающие их на рынок. Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции и управленческие функции. Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке.

Среди направлений маркетинговых исследований особо следует выделить экономическую оценку потенциальных возможностей предприятий. В процессе маркетинговых исследований и при разработке программы маркетинга должно проводиться изучение производственных, финансовых и других ресурсов предприятия в сравнении с другими производителями данной продукции, а также оцениваться эффективность деятельности предприятия и его конкурентов на рынке.

Одним из направлений маркетинговых исследований является исследование рынка и возможностей использования преимуществ своей конкурентоспособной продукции [45]. Без рыночных исследований

невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с деятельностью на рынке, определением объема продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности [36; 37].

Исследование рынка предполагает изучение конъюнктуры рынка, выяснение его состояния и тенденций развития в целом, а также его составляющих: спроса, предложения, и исследование рынка с целью характеристики особенностей коммерческой деятельности фирм-конкурентов, покупателей (рис.1.5).

Это помогает выявить недостатки сегодняшнего положения на рынке и подсказать возможности и пути его улучшения.



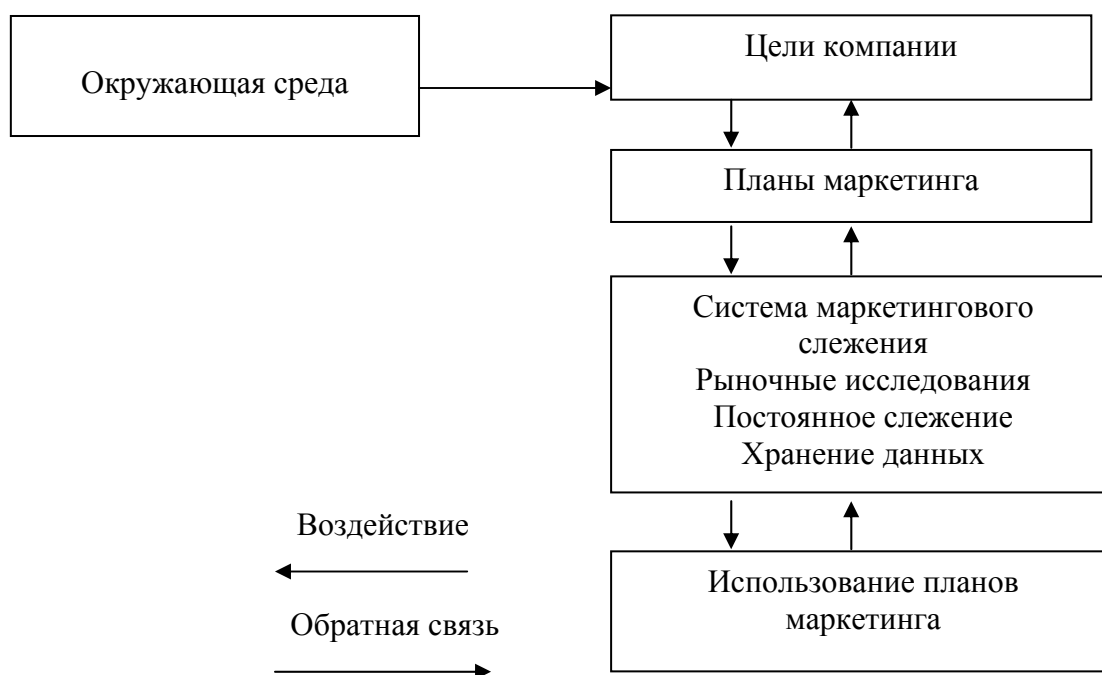
**Рис.1.5 Порядок проведения исследования рынка [58]**

Исследователя рынка интересуют конечные потребители и другие покупатели товаров, имеющиеся у них предпочтения и возможности, активность и потенциал конкурентов (производителей и посредников), других субъектов (элементов и факторов) инфраструктуры рынка и маркетинговой среды, включая действующие на рынке «правила игры».

Исследователи маркетинга постоянно расширяют поле своей деятельности. Основными, решающими ими задачами являются: изучение характеристик рынка, замеры потенциальных возможностей рынка, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов,

краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

Там, где маркетинговая служба хорошо развита, предприятие разрабатывает и использует систему постоянного слежения за окружающей средой и хранения данных, которые могут использоваться для анализа в текущем и будущем периодах. Маркетинговая информация собирается, анализируется и распределяется в рамках маркетинговой информационной системы, являющейся частью информационной системы управления предприятием (рис.1.6).



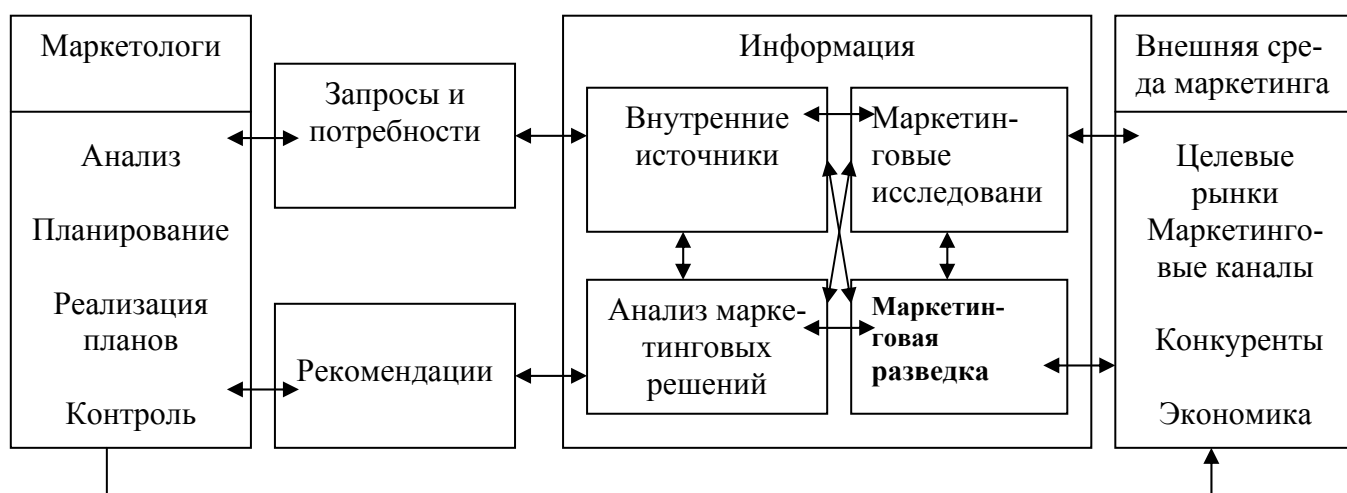
**Рис.1.6** Схема маркетинговой информационной системы

Маркетинговую информационную систему (МИС) можно определить как совокупность процедур и методов, разработанных для создания, анализа и распространения информации для опережающих маркетинговых решений на регулярной постоянной основе. Возникла концепция данной системы и началась ее практическая реализация в начале 70-х гг. [16]. С развитием рынка, маркетинга и интерактивных технологий происходит и эволюция маркетинговых информационных систем. На рисунке 6 представлена схема маркетинговой информационной системы.

На рис.1.7 представлена маркетинговая информационная система как совокупность (единый комплекс) персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для обработки, анализа и распределения в

установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Маркетинговая информационная система предназначена для раннего обнаружения возможных трудностей и проблем, выявления благоприятных возможностей, нахождения и оценки стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности, оценки на основе статистического анализа и моделирования уровня выполнения планов и реализации стратегий маркетинга.



**Ри.1.7 Маркетинговая информационная система [16]**

Развитая информационная система включает следующие подсистемы: внутренней информации, внешней информации и информации маркетинговых исследований.

Система внутренней информации включает совокупность данных, возникающих на предприятии в форме бухгалтерской и статистической отчетности, оперативной и текущей производственной информации.

Система внешней информации объединяет сведения о состоянии внешней среды предприятия, рынка и его инфраструктуры, поведения покупателей и поставщиков, действиях конкурентов, мерах государственного регулирования рыночных механизмов.

Система информации маркетинговых исследований базируется на информации, получаемой в ходе исследований конкретных направлений маркетинговой деятельности. К ним относятся такие виды исследований, как анализ параметров рынка и его освоение конкурентами, изучение тенденций

деловой активности партнеров, политики цен и способов продвижения товара и т.д. Подобные данные могут быть собраны путем «кабинетных» или «полевых» исследований.

Практика маркетинговой деятельности показывает, что если подходить к сбору маркетинговой информации как случайному, редкому событию, которое необходимо только тогда, когда нужно получить данные по конкретному маркетинговому вопросу, то можно столкнуться с рядом серьезных проблем:

- результаты предыдущих исследований хранятся в неудобном для использования виде;
- не заметны изменения в окружающей среде и действиях конкурентов;
- проводится несистематизированный сбор информации;
- возникают задержки при необходимости проведения нового исследования;
- по ряду временных периодов отсутствуют данные, необходимые для анализа;
- маркетинговые планы и решения анализируются неэффективно;
- действия представляют собой лишь реакцию, а не предвидение.

Важным моментом в работе маркетолога, особенно на начальной стадии работы на предприятии, является правильная классификация и систематизация имеющейся на предприятии информации.

Возможны следующие способы классификации информации:

1. По периодичности или стабильности возникновения маркетинговую информацию делят на постоянную, переменную и эпизодическую.

Постоянная информация отражает постоянные, длительное время неизменные, величины маркетинговой среды. Переменная информация показывает количественные и качественные характеристики работы объектов маркетинга. Эпизодическая информация формируется по мере необходимости.

2. По назначению маркетинговую информацию делят на справочную, рекомендательную, нормативную, сигнальную.

Справочная информация носит ознакомительный, вспомогательный характер, отражает относительно стабильные величины объектов маркетинга. Рекомендательная информация формируется в результате специальных

маркетинговых исследований или на основе анализа данных, приводимых в печатных изданиях и коммерческих базах данных. Она содержит прогнозы продаж продукции, наиболее выгодные целевые рынки, агентств-посредников, фирм-поставщиков сырья и т.д. Нормативная информация формируется в основном в производственной сфере и включает нормы и нормативы различных элементов производства, а также нормативные законодательные акты. Сигнальная информация возникает, как правило, когда появляются отклонения поведения объектов маркетинговой среды от запланированного.

Основными этапами проектирования маркетинговой информационной системы на предприятии являются:

- изучение организации маркетинга на предприятии, распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- определение потребности менеджеров в маркетинговой информации;
- идентификация источников информации, определение процедур и инструментов ее получения и анализа;
- разработка плана предстоящих исследований, проектирование формата заключительного отчета и системы предоставления полученных результатов заинтересованным лицам;
- разработка мероприятий по созданию и поддержанию банка данных, системы обеспечения и оценки функционирования МИС [16].

В целом маркетинговая информационная система дает множество преимуществ, таких, как организованный сбор информации, широкий кругозор, сохранение важной информации, избежание кризисов, координация плана маркетинга и пр. Специалисты в области маркетинга считают, что дальнейшее развитие МИС приведет к ее трансформации в систему поддержки маркетинговых решений, являющуюся более гибкой, более простой в использовании, в основу функционирования которой положены интерактивные процедуры, и ориентированной на принятие нестандартных творческих решений.

Рассмотренные особенности организации информационного обеспечения управлением маркетингом говорят о том, что создание эффективной системы требует от специалистов-маркетологов творческого

подхода, а большие объемы маркетинговой информации требуют применения современных компьютерных технологий.

#### **1.4 Система управления конкурентоспособностью продукции**

В условиях перехода России к открытой рыночной экономике борьба за потребителя на внутреннем и внешнем рынках требует создания и производства действительно конкурентоспособных товаров.

В этой связи возникает проблема поиска экономически рациональных уровней конкурентоспособности товаров и затрат на их достижение.

Все это повышает роль управления в целенаправленном воздействии на конкурентоспособность продукции.

Необходимым элементом рыночного хозяйствования является система управления конкурентоспособностью продукции на макро- и микроуровне. Формирование такой системы управления предполагает определение связи конкурентоспособности продукции и эффективности производства, что, в свою очередь, требует уточнения экономического содержания этого понятия и определяющих его факторов.

Конкурентоспособность продукции находится в зависимости от всех элементов процесса производства, от качества работы на всех стадиях воспроизводства, от эффективного использования всех видов ресурсов и других факторов. Поэтому достижение высокого уровня конкурентоспособности продукции требует совершенствования системы управления производством в целом.

Проблемы управления качеством продукции в настоящее время являются наиболее актуальными, поскольку важнейшим условием конкурентоспособности компаний и продукции является более высокое качество товара с учетом потребностей рынка. Весь накопленный опыт по управлению качеством мог бы пригодиться при переходе России на рыночные отношения, но этого не случилось. В этот период проблеме качества не уделялось должного внимания ни со стороны государства, ни со стороны самих предприятий. С переходом на рыночные отношения в России начала появляться и довольно часто недобросовестная конкуренция, т.е. такие методы конкурентной борьбы, которые связаны с нарушением принятых норм и правил конкуренции. Все это было связано с



монополизацией экономики, неразвитостью законодательной основы в этой области и пассивностью государства в борьбе с этим явлением, что привело к появлению на рынке недоброкачественной продукции.

В стране за последнее время проводилась и проводится достаточно серьезная работа по созданию и использованию систем управления качеством продукции. Единственным недостатком этих систем является то, что системы закрытые и, внося коррективы по открытости системы, мы можем перейти к системам управления конкурентоспособностью продукции.

Качество продукции выступает одним из инструментов конкурентной борьбы. Поэтому весь накопленный опыт по управлению качеством продукции актуален и сегодня.

На качество продукции, как уже отмечалось ранее, влияют многие факторы, и все их необходимо учитывать, т.е. решение этой проблемы требует комплексного подхода. Принципы построения и разработки комплексных систем управления качеством продукции, по нашему мнению, наиболее удачно сформулированы В.В.Юрчишиным [60]. В их число В.В. Юрчишин включает: комплексный характер, единство, целенаправленность и планомерное осуществление мер, обеспечивающих достижение заданных уровней качества и эффективности производства; охват всех звеньев данного производства, независимо от их регионального и отраслевого характера; построение системы управления качеством работы и продукции на основе стандартов; экономное расходование ресурсов, устранение потерь продукции на всех стадиях воспроизводственного процесса, воздействие системы не только непосредственно на процесс производства, но и на работников в направлении их воспитания, активизации, освоения элементов системы всеми занятыми в производстве, ее одновременное воздействие на объемы производства, его структуру и качество продукции; экономичность и эффективность. Н.Ф. Прокопенко выделяет кроме того принципы оптимальности соотношений системы качества и системы стимулирования и постоянного совершенствования системы управления качеством [47]. Другие авторы включают принцип прямой и обратной связи между сферами производства и потребления.

Впервые комплексный подход по управлению качеством продукции был осуществлен в 60-х гг. на предприятиях г. Саратова, где была внедрена так называемая система БИП – система бездефектного изготовления

продукции. Основной упор в этой системе делался на непосредственных изготовителей. Был разработан и применен критерий оценки качества труда – это процент сдачи продукции с первого предъявления.

В 1957 – 1958 гг. на предприятиях г. Горького появилась система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первого изделия).

Следующий этап в становлении комплексной системы управления качеством продукции (КСУКП) – это создание и применение системы бездефектного труда (СБТ) на предприятиях г. Львова (Украина) в 1964 г.

Организационно-технической базой КСУКП стали стандарты предприятия (СТП).

Были разработаны и общие принципы построения и функционирования КСУКП как одной из основных частей общего управления предприятием:

- непрерывность управления качеством продукции на всех стадиях жизненного цикла этой продукции;
- единство и взаимосвязь общих и специальных функций управления.

Значительную работу по исследованию проблемы качества работ проводит профессор Ю.К. Киртбая. Исходной позицией в исследованиях Ю.К. Киртбая является необходимость пооперационной оценки и стимулирования качества работы, т.е. объективность оценки труда каждого исполнителя как по качеству, так и по количеству. При этом контроль, а также оценка должны осуществляться не по конечной продукции, а непосредственно по каждой технологической операции, причем оценка качества работ эффективна, если контроль ведется систематически и результаты фиксируются.

Н. Беседин, например, считает, что оценка в баллах – один из наиболее приемлемых методов оценки качества труда и продукции, позволяющей учитывать результаты работы отдельных исполнителей и целых коллективов.

Систему управления конкурентоспособностью целесообразно рассматривать как систему управления исходя из следующих позиций:

- непосредственный объект управления (управляемая система) – производственно-технологический цикл формирования качества и конкурентоспособности продукции на всех стадиях воспроизводственного цикла;

- субъект управления (управляющая система) – органы управления, выполняющие общие и специфические функции в системе управления качеством и конкурентоспособностью продукции;
- процесс управления – это информационный процесс;
- цель (задача управления), стоящая перед субъектом управления – выработка таких управляющих воздействий, при которых состояние объекта управления для него приемлемо с точки зрения критериев эффективности деятельности организации;
- процесс принятия решения по управлению качеством и конкурентоспособностью можно отнести к слабо структурированным задачам управления.

Каждая стадия производства и пребывания продукции в процессе ее продвижения к потребителю выдвигает свои задачи по управлению качеством и конкурентоспособностью, что позволяет их рассматривать как подсистемы. Схема управления конкурентоспособностью продукции включает в себя следующие блоки (рис.1.8):

- 1 блок – Анализ ситуации на рынке продукции, который в свою очередь делится на анализ внутренней и внешней среды предприятия.
- 2 блок – Оценка конкурентоспособного положения отдельного продукта на рынке.
- 3 блок – Формирование целей и стратегии и определение критериев конкурентоспособности.
- 4 блок – Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии.
- 5 блок – Планирование мероприятий по всему жизненному циклу продукции.
- 6 блок – Организация и контроль исполнения.
- 7 блок – Оценка результатов деятельности системы управления конкурентоспособностью продукции.



**Рис.1.8** Схема управления конкурентоспособностью продукции

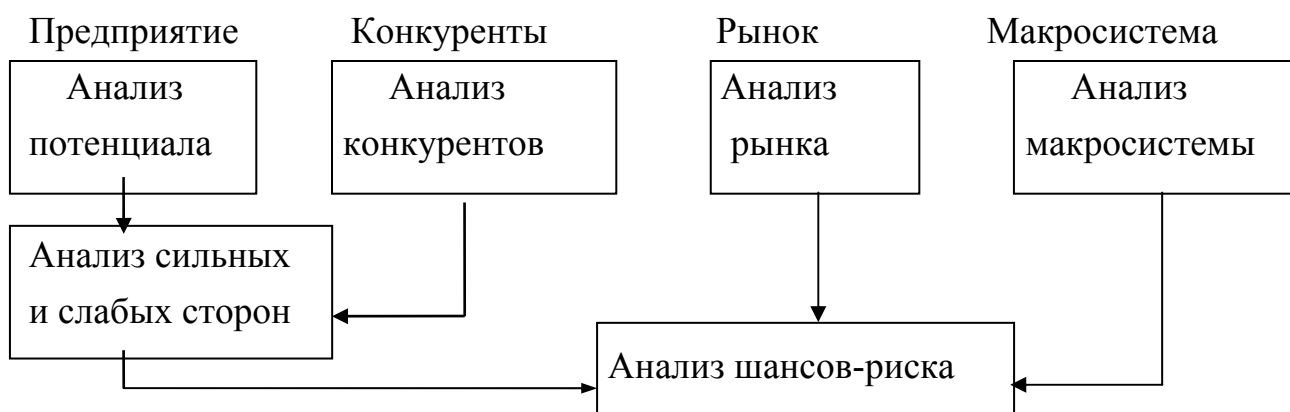
Для анализа ситуации необходима информация о ресурсах предприятия, о действиях и намерениях конкурентов, о сырьевой зоне, о развитии ситуации на рынке. В предпринимательской и консультационной практике используется ряд специфических средств для анализа, ориентированного на

стратегические задачи, например, анализ конкурентов, анализ шансов-риска. На рис.1.9 представлена общая схема и взаимосвязь этих методов, а также предмет исследования в каждом конкретном случае [20].

Анализ потенциала предприятия должен включать практически все сферы деятельности предприятия – производство, сбыт, финансы, научные исследования, кадры и т.д.

Исследование конкурентов должно быть направлено на те же области, которые были предметом анализа собственного потенциала. Это должно обеспечить сравнимость информации. Как минимум нужно учесть следующие аспекты:

- возможные стратегии и текущее положение конкурентов;
- финансовые возможности;
- предпринимательскую философию и культуру;
- цели конкурентов.



**Рис.1.9 Система стратегического анализа ситуации**

Анализ рынка заключается в систематическом, с привлечением методов исследования рынка, выявлении всех обстоятельств, связанных с реальными и потенциальными партнерами предпринимателя по рынку. В центре внимания стоят потребители, поставщики, торговля, посредники. Для получения необходимой информации нужно вначале выделить рыночные сегменты, которые должны служить предметом анализа.

Анализ макросистемы направлен на изучение условий окружающей среды. Из-за слишком большого числа факторов макросистемы практически невозможно учесть все влияющие на нее величины. Целесообразнее ограничить анализ макросистемы небольшим числом ключевых характеристик, имеющих решающее значение в данной ситуации. Анализ

сильных и слабых сторон предприятия предназначен для выявления преимуществ и недостатков по отношению к основным соперникам.

Характеризуя открытые и закрытые системы управления, мы отмечали, что целью открытой системы является использование возможностей и предотвращение опасности, вызываемых изменениями внешней среды.

Данный подход позволяет включить в систему наибольшее количество факторов и экономических связей, оказывающих влияние на качество, а так же позволяет учесть влияние экономических связей, что дает возможность ориентировать систему на спрос потребителей.

Принятие управленческих решений базируется на сути самого процесса управления, являющегося информационным процессом. Правильность и ценность управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения процесса управления.

С позиций всестороннего изучения потребностей рынка в целях удовлетворения запросов потребителя и получения максимальной прибыли необходимы знания о следующих частях маркетинговой среды, как рынок товаров, производство товаров и внешняя макросреда, связанная с производством и рынком сбыта.

Информация о состоянии рынка и производства товаров должна использоваться руководством предприятия для выработки стратегии и тактики деятельности предприятия, направленных на создание максимально благоприятных экономических условий по сравнению с предприятиями и товарами конкурентов.

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. Поэтому рекомендуется использовать схему исследований, предложенную М.Портером [20]. Эта схема (рис.1.10) заключается в сведении информации к четырем элементам, а именно:

- цели на будущее,
- текущие стратегии,
- представления конкурентов о самом себе,
- возможности конкурентов.

Таким образом, управление конкурентоспособностью продукции на первом этапе предполагает комплексное изучение маркетинговой среды во всей полноте ее производственных и рыночных связей, внутренних и внешних факторов функционирования и развития.



**Рис.1.10 Элементы анализа конкурентов**

После общего анализа ситуации на рынке проводится оценка конкурентоспособного положения конкретного товара на целевом рынке. Оценка конкурентоспособности является важным элементом системы управления конкурентоспособностью продукции. Эти вопросы нами были подробно рассмотрены во второй главе учебного пособия. Схема оценки конкурентоспособности товара представлена на рис.1.11 [34].



Рис.1.11 Схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко)



Формирование целей и стратегии и определение критериев конкурентоспособности заключается в определении схемы иерархии связей системы управления конкурентоспособностью продукции.

Иерархия связей системы управления качеством и конкурентоспособностью представлены на рис.1.12. Критерии качества продукции, а следовательно, и конкурентоспособности задаются на мировом рынке продукции, а критерии и стандарты подсистем должны согласовываться с ними. Это необходимое требование системности, без которого нормальное функционирование системы управления невозможно, так как повышение критериев на одном уровне без согласования с критериями рынка может привести к снижению эффективности работы предприятия.



**Рис.1. 12** Схема иерархии связей системы управления качеством и конкурентоспособностью продукции

Формирование целей и стратегии ведется на основе анализа ситуации на рынке, оценки конкурентоспособности продукции и определения критериев качества и конкурентоспособности. Достижение целей предприятия, как мы уже отмечали, зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Таким образом, обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего, философия управления всей системой в условиях рынка, ориентирующая на решение следующих задач:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- поведение и возможности конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар, чтобы потребитель предпочел его товару конкурента;
- искусство осуществлять все это на долговременной, рассчитанной на перспективу основе.

Конечной целью всей работы предприятия является выпуск продукции, которая полностью соответствовала бы требованиям целевого рынка. Такой результат обеспечивает комплексная система управления качеством и конкурентоспособностью продукции на предприятии, поэтому ее разработка, внедрение и функционирование являются основой для выпуска высококачественной продукции на предприятии.

### **Резюме к 1 главе:**

1. Маркетинговая деятельность является условием гибкого приспособления производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой и иной деятельности предприятия к постоянно изменяющейся экономической ситуации рынка. Сегодня маркетинг – это весь комплекс мероприятий, направленных на планирование, организацию, ценообразование, разработку товаров и их доставку существующим и потенциальным покупателям.

2. С переходом на рыночные отношения создание эффективных систем управления становится актуальной научно-практической проблемой. Объект познания следует рассматривать как систему, функционирующую в среде и взаимодействующую с другими системами. Поэтому сегодня методологией любого научного познания, а значит и маркетинговых решений в области управления выступает системный подход. Под системой вообще понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое. В системе управления такими элементами являются:

цели и задачи, функции, структура, методы, кадры и техническое обеспечение управления.

3. Управление маркетингом представляет собой сложный процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого выступает руководство фирмой, сбытовых организаций, концернов, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга.

4. Управление маркетингом на предприятии нужно рассматривать как целевую подсистему управления производством. Управление производством, как известно, направлено на осуществление определенных целей. Реализация каждой из этих целей осуществляется с помощью целевого управления, которое по отношению к общему управлению производством выступает как целевая подсистема.

5. Эффективность управления маркетингом в значительной мере зависит от трех основных составляющих любого процесса управления: планирования, организации и системы контроля на предприятии. Кроме того, выделяют такие функции управления, как мотивация, регулирование и учет, а так же две несколько специфичных функций – прогнозирование и анализ.

6. Маркетинговая информация – это информация, полученная в процессе обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу такого обмена всех субъектов рыночной системы, используемая во всех сферах предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

7. Маркетинговую информацию получают в ходе маркетинговых исследований. Под маркетинговыми исследованиями понимают систематический сбор, отражение и анализ данных о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг.

8. Маркетинговая информационная система предназначена для раннего обнаружения возможных трудностей и проблем, выявления благоприятных возможностей, нахождения и оценки стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности.

## **Контрольные вопросы к 1 главе:**

1. *Перечислите основные принципы маркетинговой деятельности предприятия.*
2. *Раскройте понятие «управление маркетинговой деятельностью предприятия»*
3. *Перечислите основные функции управления маркетингом.*
4. *Назовите основные отличия открытых и закрытых систем управления.*
5. *Поясните, как Вы поняли термин «экономическая демократия».*
6. *Раскройте понятие «маркетинговые исследования».*
7. *Определите понятие и функции маркетинговой информационной системы.*
8. *Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований.*
9. *Назовите основные методы проведения маркетинговых исследований.*
10. *Назовите основные виды панельных исследований..*
11. *Какие критерии эффективности работы отдела маркетинговых исследований вы можете назвать?*
12. *Назовите параметры, определяющие конкурентоспособность товара и предприятия.*
13. *Перечислите основные этапы исследования конкурентоспособности товара.*

## **Темы докладов и выступлений:**

1. *Маркетинговый подход в деятельности фирмы.*
2. *Управление маркетингом на предприятии.*
3. *Современные концепции внутрифирменного управления.*
4. *Информационная деятельность и информационная индустрия как доминирующие факторы общественного прогресса и становления информационной цивилизации.*
5. *Информационная деятельность в маркетинге.*
6. *Маркетинговая информационная система.*
7. *Конкурентоспособность продукции.*
8. *Позиционирование товара на рынке.*

## Глава 2. Стратегическое планирование маркетинга

### 2.1. Стратегический и операционный маркетинг

Термин «маркетинг» как процесс имеет внутреннюю двойственность. Обычно внимание маркетологов-практиков акцентируется более на активной стороне маркетинга в сравнении с «аналитической» [31]. Чтобы подчеркнуть и показать эту двойственность, применяют дополнительные характеристики маркетинга – «стратегический» и «операционный».

Стратегия – это направление действий или развития предприятия для достижения стратегической цели. Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение, руководствуясь которым, организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи, включающие в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг [29]. По Ж.-Ж. Ламбену, стратегический маркетинг представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкурентных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и, таким образом, создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Г.Л. Багиев определяет стратегический маркетинг как процесс разработки стратегического комплекса-микс, основных направлений стратегической политики фирмы в области товаров, цен, коммуникаций, распределения и сбыта, с учетом факторов постоянно меняющейся маркетинговой среды [35]. Авторы предлагают следующее понимание сущности стратегического маркетинга: планирование, разработка и реализация стратегических направлений развития предприятия с использованием средств и методов маркетинга.

Операционный маркетинг – это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на удержание существующего рынка, заключающийся в использовании всех средств маркетинга: товар, цена, сбыт, коммуникации – для достижения поставленных целей.

Роль операционного маркетинга заключается в организации сбыта, продаж и политики коммуникаций для информирования потенциальных

покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей.

Основная цель операционного маркетинга – «продавать» и получать заказы на закупку путем использования наиболее эффективных методов продаж при одновременной минимизации издержек. Цель – достижение определенного объема продаж – трансформируется в производственную программу для отдела операций и в программу хранения и физического сбыта для отдела продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность предприятия.



**Рис.2.1 Сопоставление стратегического и операционного маркетинга**

Оба маркетинговых подхода – стратегический и операционный – дополняют друг друга и находят свое конкретное воплощение в рамках маркетинговой политики предприятия. Основные составляющие стратегического и операционного маркетинга и их логическая взаимосвязь со стратегией развития предприятия представлены на рис.2.1.

Активность операционного маркетинга – решающий фактор в деятельности предприятия, особенно на тех рынках, где имеется острая конкуренция. Любой товар, обладающий даже превосходным качеством, должен иметь цену, приемлемую для рынка, быть доступным в сбытовой сети, приспособленной к привычкам целевых потребителей, и иметь коммуникационную поддержку, способствующую продвижению товара и подчеркивающую его отличительные качества. Редки рыночные ситуации, при которых спрос превышает предложение, когда фирма хорошо известна потенциальным потребителям и отсутствует конкуренция. Операционный маркетинг – наиболее драматичный и наиболее видимый аспект маркетинга. Каким бы ни был план операционного маркетинга, он не может создать спрос там, где отсутствует потребность, и не может сохранить направление деятельности, обреченное на исчезновение. Следовательно, для обеспечения рентабельности операционный маркетинг должен базироваться на стратегическом мышлении, которое в свою очередь опирается на потребности рынка и его ожидаемую эволюцию.

Круг задач стратегического маркетинга заключается в следующем:

- систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей;
- разработка концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты;
- обеспечение производителя товарами устойчивого конкурентного преимущества.

Роль стратегического маркетинга заключается в определении тех групп потребностей потенциальных потребителей, которые могут быть удовлетворены через создание того или иного товара или услуги. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблем, которое может обеспечить товар.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценивать. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, иными словами, от ее способности удовлетворить потребности покупателей лучше, чем конкуренты. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество, либо благодаря особым качествам, отличающим ее, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

Задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности, т.е. на те, что адаптированы к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивают ее потенциал для роста и рентабельности. Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты, заключается в уточнении миссии фирмы, определении целей, разработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры товарного портфеля.

Маркетинг в целом и особенно стратегический, призван играть важную экономическую роль в рыночной системе хозяйства, не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, но и потому, что он запускает благотворный цикл экономического развития:

- стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности и разрабатывает соответственно адаптированные товары;
- операционный маркетинг осуществляет план действий, что приводит к созданию и росту спроса на эти новые товары;
- растущий спрос ведет к снижению издержек, что позволяет понизить цены, благодаря чему на рынок приходят новые группы покупателей;
- такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию в масштабе и разработать усовершенствованные или новые товары.

Стратегический маркетинг является фактором экономической демократии, потому что он создает систему, которая:

- а) прислушивается к голосу покупателя;



- б) ориентирует инвестиции и производство на предвидимые потребности;
- в) учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков;
- г) стимулирует инновационную и предпринимательскую деятельность [31].

## **2.2 Содержание процесса стратегического планирования маркетинга**

Процесс стратегического планирования маркетинга состоит из ряда последовательных этапов (рис.2.2).

Одним из первых стратегических решений, принимаемых предприятием, является определение рынка, на котором оно хочет вести конкурентную борьбу. Выбор своего целевого рынка подразумевает сегментирование рынка, т.е. его деление на четкие группы покупателей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками, каждой из которых могут потребоваться свои товары и комплекс маркетинга.

Первый этап.

Включает анализ потребностей и сегментирование рынка. В свою очередь, сегментирование обычно включает:

- макросегментирование – заключается в идентификации рынков товара;
- микросегментирование– ставится цель выявить внутри идентифицированного рынка сегменты потребителей.

Второй этап.

Цель этого этапа состоит в получении оценки привлекательности экономических возможностей для бизнеса в каждом из сегментов, для того чтобы уточнить решение по выбору целевого сегмента. Объектом такого анализа является измерение и прогнозирование объема продаж, жизненного цикла товара и потенциала прибыли для каждого сегмента или рынка.

Третий этап.

Следующим этапом стратегического маркетинга является анализ конкурентной ситуации на каждом рынке товара и последующая оценка природы и степени конкурентных преимуществ, которыми обладают на этих рынках различные соперники. Учет своих сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами может внести свои коррективы в оценку, которую предприятие дает привлекательности того или иного рынка.

#### Четвертый этап.

Задача этого этапа заключается в портфельном анализе деятельности предприятия. Для того чтобы сделать свой выбор стратегии маркетинга, предприятие должно определить преимущества своих стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) с точки зрения конкурентных преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает фирма. Портфельный анализ деятельности предприятия занимает особое место в стратегическом анализе, на основе которого сопоставляются различные варианты стратегии развития.



**Рис.2.2** Этапы процесса стратегического планирования маркетинга

#### Пятый этап.

Этот этап заключается в рассмотрении различных стратегий маркетинга, между которыми предприятие должно сделать свой выбор. Анализ, проведенный на предшествующих этапах, помогает сделать этот выбор.

Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы удерживаемого конкурентного преимущества, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Учет позиций и действий конкурентов представляет важный компонент стратегии развития.

Анализ конкурентоспособности позволяет оценить масштаб конкурентного преимущества фирмы относительно самых опасных конкурентов и понять направленность их действий. Важным шагом этого этапа является то, что на основе реалистичных оценок действующих конкурентных сил необходимо разработать стратегию и определить средства достижения поставленных стратегических целей.

#### Шестой этап.

После определения позиций предприятия на рынке, портфельного анализа, определения приоритетных целей и выбора общей стратегии маркетинга фирма может начать разрабатывать план маркетинга. План маркетинга обычно включает разработку всего комплекса маркетинга для каждой выбранной стратегии, то есть разрабатывается товарная стратегия, ценовая стратегия, сбытовая стратегия и стратегия продвижения товара на рынок. Комплекс маркетинговых стратегий должен разрабатываться во взаимосвязи друг с другом, применительно к выбранному целевому сегменту и выбранной общей маркетинговой стратегии. План маркетинга является частью операционного маркетинга.

#### Седьмой этап.

Ревизия и контроль маркетинга являются важным заключительным этапом стратегического маркетинга. Контроль маркетинга включает сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Анализ маркетинговых затрат оценивает стоимостную эффективность различных маркетинговых факторов, таких, как различные ассортиментные группы, методы реализации, сбытовые территории, участники каналов сбыта,

торговый персонал, рекламные средства и виды потребителей. Кроме того, анализ маркетинговой деятельности позволяет определить, какие затраты эффективны, а какие нет, и внести соответствующие изменения.

Процедура использования анализа маркетинга включает три этапа:

- изучение расходов по обычным статьям затрат, а не по целям расходов;
- переход от обычных статей расходов к функциональным, указывающим цель или деятельность, на которую были произведены расходы. Этот шаг делает анализ затрат более четким;

- распределение функциональных расходов по товарам, методам реализации, торговым территориям, каналам сбыта, торговому персоналу, потребителям или по другой маркетинговой классификации [20].

Важным элементом контроля маркетинга является ревизия маркетинга, или маркетинг-аудит, которая определяется как систематизированная критическая и объективная оценка, обзор основных целей и политики маркетинговых функций предприятия, методов, процедур и персонала, используемого для реализации этой политики и достижения поставленных целей. Цель маркетинговой ревизии – сформировать вопросы, которые нужно обсудить для будущего планирования предприятия, выявить области, в которых предприятие должно исправить недостатки. Это включает изучение маркетинговых целей предприятия, стратегии, ее реализации и организации.

В целом стратегический план маркетинга решает следующие задачи:

- отображает систему ценностей, взгляды высшего руководства фирмы, его видение будущего, которое помогает сориентировать персонал фирмы в нужном направлении;

- объясняет необходимую ситуацию и описывает ограничения, накладываемые средой, ее эволюцию;

- обеспечивает согласованность целей и в случаях конфликтов или противоречий облегчает выработку компромиссов на базе объективных критериев;

- облегчает контроль за деятельностью фирмы и позволяет дать объективную интерпретацию расхождений между целями и результатами;

- повышает готовность фирмы реагировать на непредвиденные изменения при условии, что анализ возможных изменений уже был проведен на стадии планирования;

-способствует более жесткому управлению предприятием, основанному не на импровизации, а на нормах, бюджетах и графиках [3].

Таким образом, стратегический маркетинг ориентирует и приводит в соответствие все виды деятельности предприятия в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность. Исходя из этого, руководитель предприятия вынужден формировать прогнозы как минимум по трем направлениям:

- инвестиции, необходимые для того, чтобы соответствующим образом ответить на эволюцию рынка или чтобы проникнуть на новые рынки товара;
- производственная программа, которую нужно согласовать с предвидимым объемом заказов, в свою очередь зависящим от сезонности спроса, продвижением товара и т.д.;
- оборотные средства, которые будут необходимы для выполнения финансовых обязательств.

Основное назначение плана стратегического маркетинга – четкое и системное описание стратегического выбора, сделанного предприятием на основе анализа, в целях обеспечения своего долгосрочного развития. Этот выбор, выраженный в стратегическом плане, должен последовательно воплощаться в решениях и программах действий.

### **2.3. Сегментирование рынка**

Анализ потребностей потребителей товаров или услуг предприятия непосредственно связан с сегментированием (т.е. делением) рынка. Каждый конкретный сегмент рынка подразумевает под собой определенную группу потребителей, условно объединенных в данный сегмент по признаку тех или иных имеющихся у них одинаковых потребностей или поведенческих моделей. Определение и выбор своего базового рынка или сегмента создает для предприятия благоприятные маркетинговые возможности.

Таким образом, сегментирование рынка – это разбивка рынка на четкие группы покупателей, каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и, следовательно, применение своего комплекса маркетинга [35].

Существует три альтернативных метода, которыми располагает предприятие, для того чтобы определить и удовлетворить целевой рынок.

### 1. Массовый маркетинг.

Тактика массового маркетинга ориентируется на широкий потребительский рынок с использованием одного базового плана маркетинга. Главная цель массового маркетинга – максимизировать сбыт, т.е. продать как можно больше продукции одного вида. При массовом маркетинге различные группы потребителей не идентифицируются.

### 2. Сегментирование рынка.

Сегментирование рынка нацелено на узкую группу потребителей (сегмент рынка) через единый специализированный план маркетинга, который основывается на потребностях этого сегмента. Важно, чтобы предприятие лучше приспособляло маркетинговую программу к своему сегменту, чем конкуренты. Если существуют два или более потенциальных рыночных сегмента, предприятию следует выбрать тот, который создает наибольшие рыночные возможности, учитывая при этом два фактора:

- во-первых, наибольший сегмент не всегда дает большие возможности, т.к. вполне вероятно сильная конкуренция или высокая степень удовлетворенности потребителей товарами конкурентов;
- во-вторых, потенциально выгодным сегментом может быть тот, который игнорируют другие предприятия. Сегментирование рынка может позволить предприятию максимизировать прибыль на единицу продукции, а не совокупные доходы, поскольку происходит ориентация на один сегмент.

### 3. Множественное сегментирование.

В рамках множественного сегментирования предприятия пытаются сочетать лучшие стороны массового маркетинга и сегментирования рынка: ориентируются на два или более сегмента с различным планом маркетинга для каждого из них. В некоторых случаях предприятия используют и массовый маркетинг, и сегментирование рынка в своей стратегии множественного сегментирования. Тогда они имеют одну или несколько основных торговых марок, нацеленных на широкий спектр потребителей, и второстепенные марки, ориентированные на конкретные сегменты рынка. Множественное сегментирование требует тщательного анализа. Множественное сегментирование может быть очень прибыльным, т.к. общий объем прибыли тем больше, чем больше сегментов предприятие

обслуживает. Диверсификация уменьшает опасность сокращения какого-либо одного сегмента.

Процесс сегментирования рынка состоит из шести этапов:

- формирование критериев и признаков сегментирования рынка;
- выбор метода сегментирования;
- интерпретация, или описание профилей полученных сегментов;
- выбор целевых сегментов;
- позиционирование товара;
- разработка комплекса маркетинга.

### **1. Формирование критериев и признаков сегментирования рынка.**

Сегментирование любого рынка может быть осуществлено самыми различными путями, по множеству признаков, с учетом разнообразных факторов[9]. Например, сегментирование рынка по группам потребителей может быть осуществлено по следующим признакам:

1. Географические: регион, административное деление, численность населения, плотность населения, климат.
2. Демографические: пол, возраст, размер семьи, семейное положение, уровень доходов, виды профессий, уровень образования, религия, раса, национальность.
3. Психологические: социальный слой, стиль жизни, личные качества.
4. Поведенческие: степень случайности покупки, поиск выгод, статус постоянного клиента, степень нуждаемости в продукте, степень лояльности, степень готовности купить, эмоциональное отношение.

Каждый из этих четырех признаков используется при анализе рынка не сам по себе, а в какой-либо комбинации с другими, чтобы как можно более точно определить, удовлетворению какой потребности служит то или иное изделие. По совпадению у определенных групп потребителей нескольких значений переменных можно сделать вывод о наличии определенного сегмента рынка.

Сегментирование рынка по параметрам продукции осуществляется на базе анализа, какие параметры того или иного продукта особо привлекательны для потребителей и насколько ваши конкуренты уже позаботились об этом. Такое сегментирование имеет большое значение при выпуске и сбыте новых товаров.

При сегментировании рынка организаций (юридических лиц) предприятие может использовать те же признаки, что и для конечных потребителей (физических лиц).

Традиционные методы сегментирования рассчитаны, главным образом, на стабильные рынки массовой стандартизированной продукции и не предусматривают быструю смену ассортимента выпускаемых изделий, тесную интеграцию маркетинга с исследовательскими разработками и производством. В современных условиях особую актуальность приобрели системы постоянного отслеживания изменений в структуре потребительского спроса и максимально быстрое совершенствование выпускаемых изделий и технологий их производства с учетом меняющихся запросов потребителей.

Чтобы планирование сегментирования было успешным, группы потребителей должны отвечать пяти критериям:

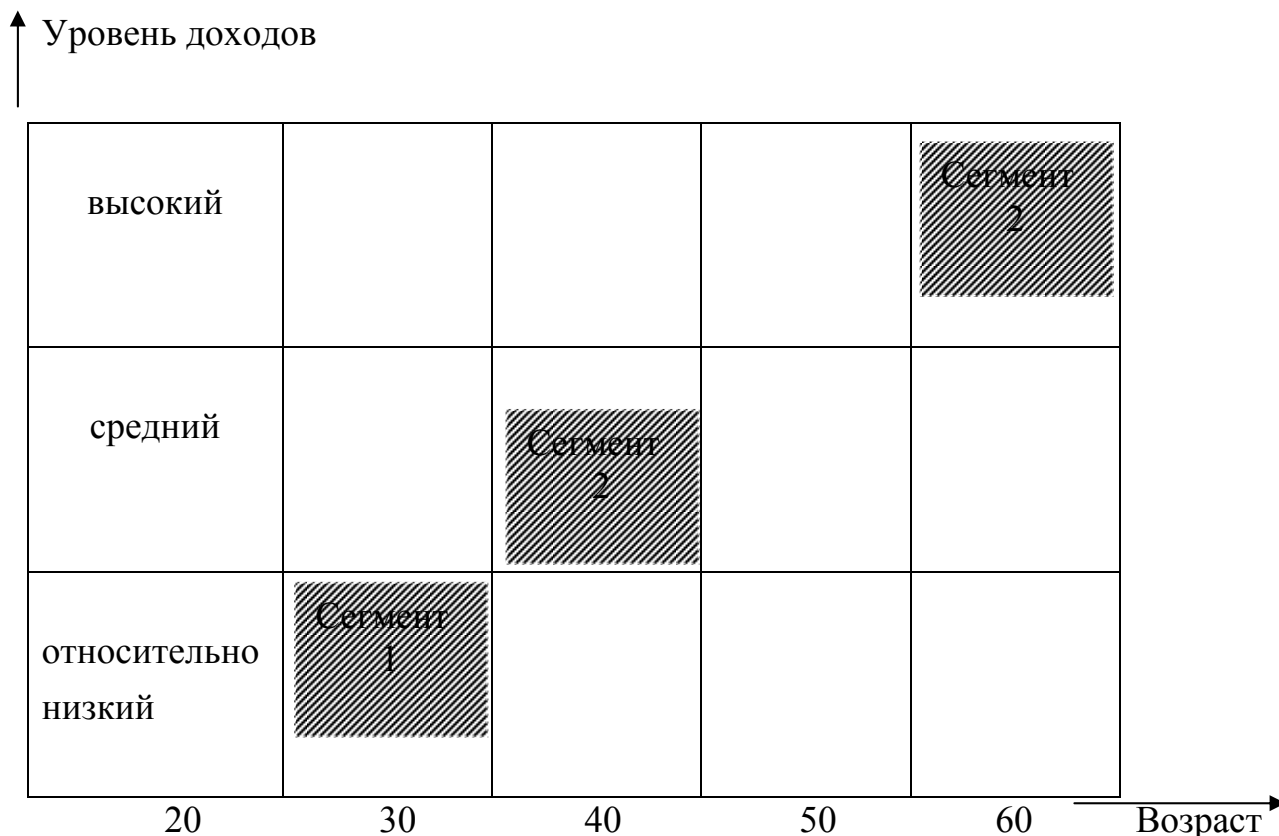
1. Необходимы различия между потребителями, в противном случае требуемой стратегией будет массовый маркетинг.
2. В каждом сегменте должно иметься достаточно признаков сходства потребителей, чтобы можно было разработать соответствующий план маркетинга для всего сегмента.
3. У предприятия должна иметься возможность измерить характеристики и требования потребителей, для того чтобы образовать группы. Порою это затруднительно для факторов, связанных со стилем жизни.
4. Сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения продаж и покрытия расходов.
5. Потребители в сегментах должны быть достаточно легко достижимы [31].

## **2. Выбор метода сегментирования.**

Какого-то единого метода сегментирования рынка не существует. В каждом конкретном случае в зависимости от целей маркетинга и конкретной ситуации маркетологи фирмы выбирают разные признаки и схемы сегментирования.

Сегментирование можно провести всего по двум признакам: по возрасту потребителей и по уровню их доходов (рис. 2.3).

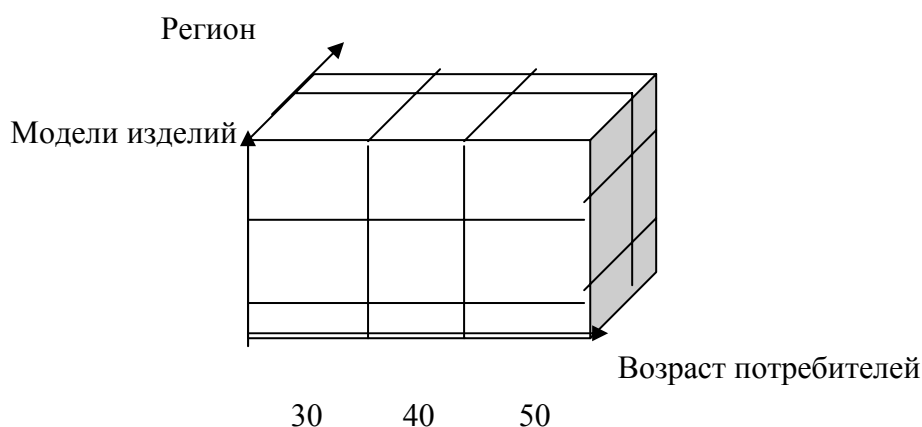




**Рис. 2.3** Сегментирование рынка по двум признакам

Такая схема сегментирования, одним из признаков которой является уровень доходов потенциальных потребителей, может быть целесообразной, например, для определенных моделей обуви, одежды, определенного вида услуг, места продажи, частоты потребления товара и т.п.

Сегментирование можно провести и по большему количеству признаков, например, по трем (рис.2.4).



**Рис. 2.4** Сегментирование рынка по трем признакам

В ряде случаев для поиска своего сегмента целесообразной является схема последовательного сегментирования, т.е. построения «дерева сегментирования» (рис. 2.5).

Признаки:

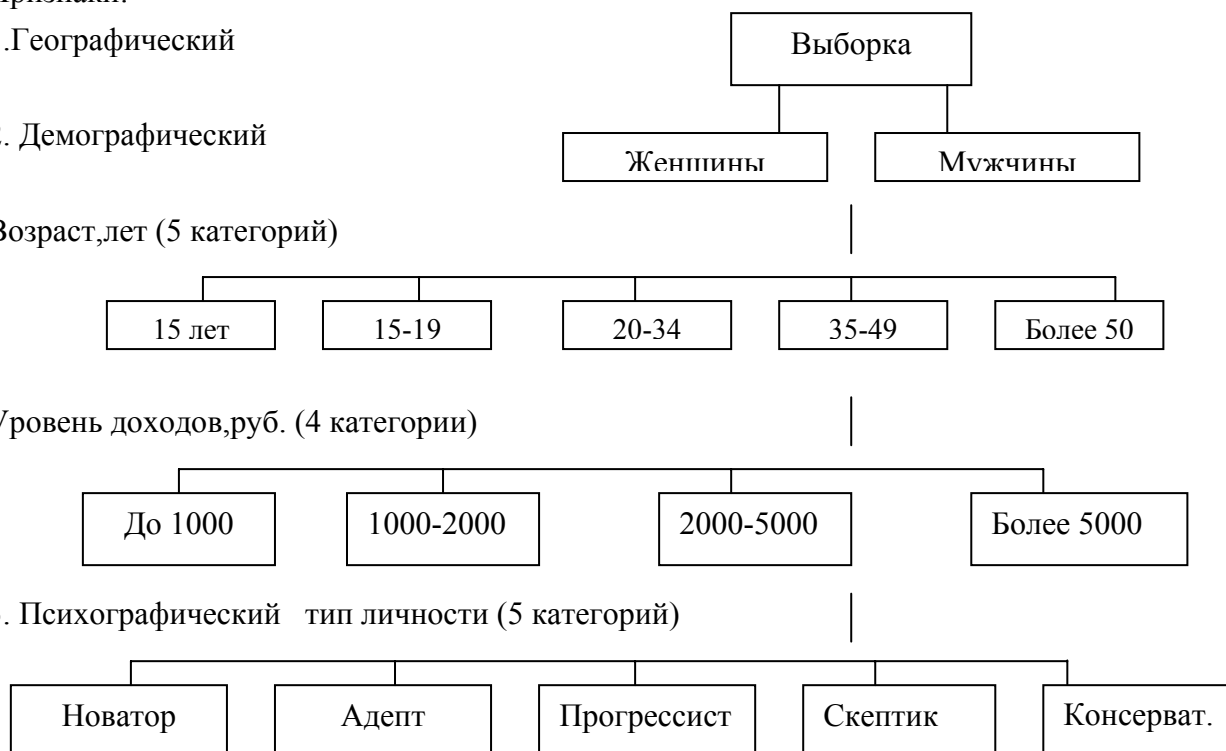
1. Географический

2. Демографический

Возраст, лет (5 категорий)

Уровень доходов, руб. (4 категории)

3. Психологический тип личности (5 категорий)



**Рис.2. 5** Сегментирование рынка с помощью «дерева сегментирования»

В данном случае при сегментировании рынка проводят разделение по каждому признаку, а затем, в зависимости от конкретного вида товара, выбирают свой сегмент, т.е. после разделения рынка маркетологи предприятия анализируют их и выбирают наиболее привлекательные для себя.

### **3. Интерпретация, или описание профилей полученных сегментов.**

Каждый сегмент описывается с точки зрения половозрастного состава, доходов, предпочтений и т.д. С одной стороны эти группы характеризуются определенными потребительскими запросами и предпочтениями, а с другой – они достаточно однородны и по социально-экономическим и по демографическим признакам.

### **4. Выбор целевых сегментов.**

После разделения рынка на сегменты необходимо оценить их привлекательность и решить, на сколько сегментов должно ориентироваться предприятие. Целевым сегментом рынка называют один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности предприятия. Критерии оценки привлекательности сегмента представлены в табл.2.1.

### Критерии оценки сегмента рынка

Критерии	Характеристика
1. Потенциал или количественные параметры сегмента	- общее количество товаров (в количественном и стоимостном выражении), которое может быть реализовано в сегменте за определенный период времени; - численность потребителей; - площадь сегмента
2. Доступность сегмента	- возможность получения каналов распределения и сбыта
3. Информационная насыщенность	- возможность получения необходимой рыночной информации
4. Стабильность	- устойчивость выделенной группы потребителей, степень их приверженности товару
5. Прибыльность	- доход на вложенный капитал
6. Конкурсный прессинг	- оценка уровня конкуренции и определение степени своей защищенности
7. Эффективность работы на выбранном сегменте	- проверка наличия у предприятия должного опыта работы на выбранном сегменте рынка

При осуществлении сегментирования рынка на практике необходимо помнить, что излишнее увлечение числом признаков сегментирования в большинстве случаев является нецелесообразным:

- во-первых, потому, что чрезмерное углубление сегментирования может резко уменьшить емкость внутри самого сегмента и, соответственно, сократить доходы фирмы;

- во-вторых, множественность признаков сегментирования затрудняет информационное обеспечение процесса, удлиняет его сроки, увеличивает трудоемкость и стоимость [1].

Каких-либо правил определения глубины сегментирования не существует. В каждом конкретном случае ее определяют логическим путем исходя из требований коммерческой разумности и достаточности.

### **5. Позиционирование товара.**

Позиционирование товара на выбранном сегменте заключается в разработке такой методики продвижения товара на рынок, чтобы потребитель выделял и предпочитал его перед товарами конкурентов, т.е. другими словами, позиционирование – определение места предложения товара на рынке. Разрабатывая методику позиционирования, предприятие работает над имиджем товара, который хочет предложить потребителю. Разные предприятия используют различные основания при выборе методики позиционирования. Наиболее часто выбирается надежное и отличительное от конкурентов качество товара; выгоды или решение проблемы, которые можно приобрести вместе с товаром; используется обещание здоровья, радости, добра и т.д. На эти качества товара затем активно обращается внимание потребителей посредством разных инструментов маркетинговых коммуникаций.

Основные факторы, которые предприятие может использовать для позиционирования товара:

- надежное или отличительное от конкурентов качество товара;
- лучшее качество товара, подчеркивающее, что это могут позволить ценящие себя люди;
- выгоды или решение проблемы;
- жизнеутверждение, радость, обещание добра, которое придет вместе с товаром;
- позиционирование по отношению к конкурирующей марке, когда рекламодатели стараются подчеркнуть, что в товаре есть отличительные параметры, которых нет у товаров конкурентов.

Все действия предприятия, направленные на завоевание целевого сегмента (цена товара, выбор каналов распределения, рекламные средства, слоган, оформление, упаковка и др.), должны соответствовать выбранной методике позиционирования. Все вместе они способствуют успешному продвижению товара на рынок.

## **6. Разработка комплекса маркетинга.**

Последним этапом процесса сегментирования рынка является разработка комплекса маркетинга, то есть после принятия решения о стратегии позиционирования товара предприятие приступает к детальной проработке составных частей маркетинга-микс. Рассматривать составные комплекса маркетинга необходимо во взаимосвязи друг с другом, применительно к выбранному целевому сегменту.

### **2.4. Анализ привлекательности рынка**

Объектом анализа привлекательности рынка является измерение и прогнозирование объема продаж, жизненного цикла товара, потенциала прибыли для каждого сегмента или товарного рынка. Такая информация является основой для принимаемых руководством предприятия решений о размерах инвестиций и производственных мощностей. Одной из важнейших задач маркетинга является постоянный анализ всех составляющих рыночной среды, их оценка и продуманное применение полученных данных для планирования рыночного поведения фирмы. Маркетинг, при анализе рыночного механизма, прежде всего, интересуется конъюнктура рынка.

Конъюнктура – это сложившаяся экономическая ситуация, включающая в себя соотношение между спросом и предложением, движение цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

Главным этапом оценки конъюнктуры рынка является сбор информации. Различают общую, коммерческую и специальную информацию [12].

Общая информация включает данные, характеризующие рыночную ситуацию в целом. Источники: данные государственной и отраслевой статистики и официальные формы учета и контроля.

Коммерческая информация – данные, извлекаемые из деловой документации фирмы (заявки, заказы, договоры).

Специальная информация – данные, полученные в результате специальных мероприятий по изучению рынка. Изучение конъюнктуры рынка базируется на анализе следующих показателей:

- производство товаров в ассортименте;

- обновление товаров ассортимента;
- запасы товаров в ассортименте;
- продажа товаров;
- изменение доли рынка;
- динамика цен и т.д.

Схема конъюнктурного обзора рынка состоит из трех разделов:

1. Оценка конъюнктуры рынка в текущем периоде.

Она осуществляется исходя из анализа информации о производстве, поставках, продаже и запасах товара, а также анализа указанных показателей в виде перечня товаров, пользующихся и не пользующихся спросом.

2. Прогноз основных показателей рынка.

В этом разделе освещаются основные направления развития рынка на 1-2 квартала:

- каких товаров будет недостаточно на рынке, а какие могут оказаться в избытке;
- какие изменения могут произойти в продаже и товарных запасах;
- какие могут возникнуть затруднения с выполнением договорных обязательств.

3. Предложения и рекомендации.

Этот раздел содержит:

- перечень мер, которые необходимо принять для нормализации рынка;
- перечень товаров, выпуск которых следует сократить;
- перечень товаров, выпуск которых следует увеличить;
- перечень товаров, рекомендуемых к снятию с производства [46].

Коммерческий успех предопределяется не только нахождением своего рынка, но и удачным поиском на нем незанятого или не полностью занятого места – рыночной ниши.

Рыночная ниша – это ограниченная по масштабам с четко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет фирме проявить свои лучшие качества и преимущество перед конкурентами.

Различия между сегментом и нишей:

- сегмент выделяется обычно в пределах одной отрасли, ниша может охватывать продукцию сразу нескольких отраслей;
- в сегменте всегда есть конкуренты, в нише обычно их нет, т.к. производство осуществляется монопольно.

Рыночные ниши могут быть вертикальными и горизонтальными.

Маркетинг, ориентированный на вертикальную нишу, заключается в удовлетворении потребностей разных групп потребителей данным товаром или группой схожих товаров.

Маркетинг, ориентированный на поиск горизонтальной ниши, заключается в удовлетворении потребителя товарами, в которых он испытывает нужду, это предполагает расширение ассортимента товаров, предлагаемых изготовителем, или набора услуг для потребителя независимо от того, существует ли между этими товарами или услугами тесная связь.

Отсюда вытекает правило маркетинга: открытая предприятием ниша со временем превращается в новый рынок для массового производства.

Если опасения на счет правильности выбранных целевых рынков остаются, необходимо провести более глубокие исследования по следующим вопросам:

- достаточна ли емкость данного целевого рынка для потребления продукции вашего предприятия;
- обеспечит ли данный целевой рынок достаточный доход вашему предприятию;
- нуждается ли данный целевой рынок в вашей продукции или услугах;
- предлагают ли уже аналогичные товары ваши конкуренты;
- есть ли у вас необходимые ресурсы для обслуживания данного целевого рынка.

Ёмкость товарного рынка – это возможный объем реализации товаров при данном уровне и соотношении цен. Различают два уровня ёмкости товарного рынка: потенциальный и реальный.

В условиях работы на традиционный рынок стандартизированной продукции расчет его емкости может быть осуществлен с использованием метода суммирования рынков. Это можно сделать не только в отношении продукции массового спроса, но и товаров производственного назначения, где специализация продукции значительно выше. В современных условиях для повышения конкурентоспособности и правильного определения емкости рынка предприятию недостаточно проводить сегментирование рынка только в одном направлении: определение групп потребителей по каким-то признакам. Необходимо еще и сегментирование самого изделия по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам. В решении многих

возникающих здесь проблем важную помощь оказывает метод составления функциональных карт, проведение своего рода двойного сегментирования (по изделиям и по потребителям). Такие карты могут быть однофакторными (когда двойное сегментирование проводится по какому-то одному фактору и для однородной группы изделий) и многофакторными (при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения продукции на рынке). В любом случае с помощью составления функциональных карт изделия можно определить, на какой сегмент рынка рассчитано данное изделие, какие его функциональные параметры соответствуют запросам потребителей. От этого зависят, в том числе, производственные планы предприятия и формы сбыта.

Однофакторные модели обычно применяются для предприятия, выпускающего несколько моделей одного вида изделия. Сущность модели заключается в том, что на основе выделения сегментов рынка по группам потребителей и сопоставления их с различными значениями фактора, выбранного для анализа, определяется, во-первых, какие из параметров более всего подходят для выделенной группы потребителей, и, во-вторых, потенциальная емкость рынка сбыта для этого изделия. Среди факторов, обычно подвергающихся анализу, как правило, фигурирует цена, каналы сбыта, технические характеристики и другие, наиболее значимые для нового изделия. Исходные параметры и результаты анализа представляются в виде матрицы, по строкам которой откладываются значения фактора, а по столбцам – сегменты рынка. Ёмкость рынка по каждой модели изделий предприятия может быть рассчитана по формуле:

$$E P_i = \sum_{j=1}^n d b_{ji}$$

где  $i = 1, 2, \dots, m$  – индекс сегмента рынка по продукту, модели изделия, выделенный по какому-то признаку;

$j = 1, 2, \dots, n$  – индекс географического сегмента рынка;

$d$  – общее число изделий, проданных на  $j$ -м географическом сегменте;  $b$

$b_{ji}$  – доля  $i$ -го сегмента рынка по продукту на  $j$ -м географическом сегменте рынка;

$E P_i$  – емкость  $i$ -го сегмента рынка по продукту [1].



Умножив общее количество изделий, проданных в каждом географическом сегменте, на долю каждого ценового сегмента и просуммировав полученные значения по всем географическим сегментам рынка, можно определить, сколько изделий и какой модели должно произвести предприятие, чтобы продать их в каждом из географических сегментов. Затем необходимо сопоставить емкость рынка по каждой модели со своими производственными возможностями.

Чтобы принять решение относительно того, где, на каком сегменте и с кем может конкурировать предприятие, необходимо составить еще одну функциональную карту, где будет указано, какие компании конкурируют на данном рынке и каков диапазон их продукции. Емкость рынка данного предприятия может быть определена следующим образом:

- определяется количество в стоимостном или натуральном выражении, которое в прошлом или текущем году было реализовано в тех географических сегментах, где емкость рынка этих изделий больше и предприятие в состоянии конкурировать по цене;
- путем умножения этой цифры на долю самой дешевой продукции устанавливается общая емкость сегмента, на котором предприятию предстоит продвигать свою продукцию;
- эта емкость корректируется на долю данной продукции, реализуемой по наиболее эффективному каналу сбыта;
- устанавливается доля рынка, которую предприятие будет стремиться «отбить» у конкурентов;
- умножив эту долю на скорректированную емкость рынка, получаем потенциальную емкость для рынка предприятия, т.е. определить емкость рынка с учетом сравнительных преимуществ предприятия в конкурентной борьбе (в данном случае по цене) можно по формуле:

$$ЕРП=abcd,$$

где  $a$  – общее количество проданных на географическом сегменте рынка изделий в том или ином регионе, стране;

$b$  – доля рынка изделий, соответствующих продукции предприятия по цене или по какому-то другому фактору, для которого у предприятия могут найтись сравнительные преимущества перед конкурентами;

$c$  – доля изделий, реализованных по наиболее предпочтительным каналам сбыта;

$d$  – доля, которую предприятия будут стремиться отвоевать на данном скорректированном сегменте рынка;

ЕРП – емкость рынка предприятия.

В рамках построения функциональных карт сегментирования рынка по потребителям доля рынка считается как бы заданной, параметры ее не меняются. Зато параметры самой продукции могут меняться в зависимости от усилий производителя продвигнуться на желаемом рынке. Так, если определено, что продукция предприятия способна конкурировать по цене, то надо позаботиться о выравнивании всех остальных параметров по имеющимся стандартам. Соответственно, производя более существенные изменения в конструкции или качестве продукции, позволяющей рассматривать ее как изделие, пригодное для реализации более требовательным потребителям, следует определить затраты на улучшение и возможное увеличение цены при сбыте продукции на другом сегменте рынка. Также с помощью функциональной карты необходимо рассчитать емкость рынка на новом для предприятия сегменте и решить, оправданы ли дополнительные капитальные вложения в развитие производства в новом направлении. Разработка нового изделия одновременно с технологией его производства требует большой подготовительной работы и выделения значительных ресурсов на эти цели [1].

Чтобы объединить усилия всех служб аппарата управления на предприятии, необходимо выработать для каждой свою функциональную стратегию и сделать это своевременно, т.е. уже при проведении сегментирования рынка. Соответственно должен строиться и весь комплекс маркетинговых стратегий, т.е. стратегический план маркетинга.

Современная методика сегментирования рынка по продукту предполагает, что на стадии разработки новой продукции для каждой из моделей, во-первых, учитываются все факторы, отражающие систему потребительских предпочтений, и одновременно технические параметры нового изделия, при помощи которых можно удовлетворить запросы потребителя (выделение сегмента рынка по параметру изделия). Во-вторых, определяются группы потребителей, каждая со своим набором запросов и предпочтений. В-третьих, все выбранные факторы ранжируются по степени значимости для каждой из групп потребителей (сегментов рынка).

Все эти переменные при анализе рынка могут быть представлены в виде многофакторной модели сегментирования рынка по продукту (табл.2.2).

Значимость (показатель ранжирования) каждого фактора устанавливается сначала по каждой модели изделия. Например, важным фактором во многих случаях (но не во всех) является цена изделия. Чем ниже цена, тем выше показатель ранжирования фактора в столбце приведенной матрицы. Далее проводится ранжирование факторов по сегментам рынка. Экспертным путем определяется, насколько важна цена для каждой из групп потребителей. Соответственно по каждому фактору определяется его ранг по сегменту рынка и модели изделия. В результате анализа такой таблицы устанавливается: во-первых, для каких сегментов потребительского рынка предназначена данная модель (на основе сопоставления числа совпадений или, по крайней мере, близких значений показателей ранжирования продуктовых сегментов рынка с потребительскими сегментами), во-вторых, определяется емкость рынка в зависимости от доли каждого из продуктовых сегментов в общем объеме продаж конкретной модели изделия.

Таблица 2.2

### **Многофакторная модель сегментирования рынка по продукту**

Факторы выделения сегментов рынка (технические и функциональные параметры изделия или виды запросов потребителей)	Сегменты рынка по основным группам потребителей	Исследуемые модели изделий
Показатели ранжирования выбранных факторов по каждому сегменту рынка и по каждой модели		

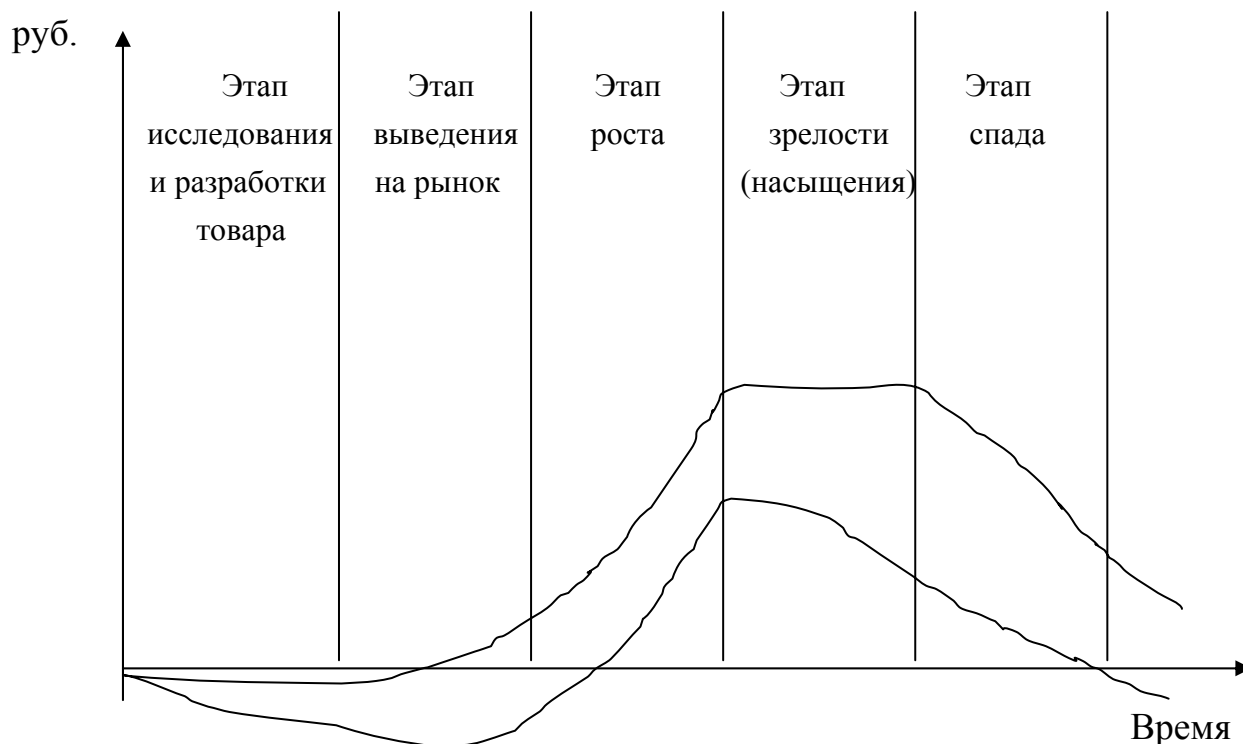
Такой подход позволяет уже на стадии разработки установить, какие параметры изделия нуждаются в конструкторской доработке, или определить, имеется ли достаточно емкий рынок для данной модели. К деятельности предприятий в современных условиях жесткой рыночной конкуренции, при высокой гибкости производства и способности конкурентов быстро переходить от выпуска одной модели на другую, предъявляются повышенные требования. Во-первых, постоянной работы всех служб предприятия над улучшением функциональных свойств выпускаемой продукции, во-вторых, выпуска высококачественной продукции без брака в сочетании с оптимальными дизайнерскими

решениями. В этом отношении предложенный метод полезен тем, что позволяет интегрировать усилия служб и подразделений предприятия по всей цепочке от разработки изделия до его реализации на том сегменте рынка, где его действительно ждут. Потенциал рынка определяет масштаб экономической возможности, которую предоставляет рынок товара. Для того чтобы описать эволюцию потенциального спроса во времени, используют концепцию жизненного цикла товара.

Существуют различные варианты разбивки жизненного цикла товара по этапам. Например, согласно международным стандартам ISO серии 9000 по системам качества продукции, жизненный цикл товара состоит из следующих этапов: 1) маркетинг; 2) НИОКР; 3) материально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) непосредственно производство; 6) контроль, испытания и обследование продукции в процессе производства и выходной контроль; 7) упаковка и хранение готовой продукции; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования [57; 51].

В классическом варианте обычно выделяют пять этапов жизненного цикла товара: исследование и разработка, выведение товара на рынок, рост, зрелость и спад (рис. 2.6).

Сбыт и прибыль,



**Рис.2.6** Этапы жизненного цикла товара

На этапе исследования и разработки роль маркетинга состоит в сопровождении процесса создания товара от идеи до ее воплощения в продукт. Для этого с помощью маркетинга изучается, нуждается ли потребитель в данном продукте, что собой представляет потенциальный потребитель, на какой рынок можно рассчитывать при реализации замысла.

На этапе выведения товара на рынок задача маркетинга – это убедить покупателя приобрести товар, для этого он должен получить максимум информации о полезных свойствах и преимуществах товара.

На этапе роста задача маркетинга – как можно дольше его продлить. Для этого разрабатываются мероприятия по улучшению качества товара, осваиваются новые рынки сбыта, усиливается активность увещательной рекламы.

На этапе зрелости роль маркетинга заключается в удержании конкурентных позиций, занимаемых товаром. Для этого необходимо производство улучшенных вариантов товара, форма напоминающей рекламы должна быть максимально массовой и интенсивной, проводится работа по нахождению способов более рационального использования товара.

На этапе спада необходимо разрабатывать мероприятия по продлению жизни товара. Это реорганизация системы сбыта, изменение упаковки, маневренность цен и интенсивная напоминающая реклама.

Для типичного товара самым коротким является этап внедрения, самым длинным – этап спада. Концепция жизненного цикла товара имеет большое значение для определения поведения фирмы на рынке, а для этого предприятие должно отслеживать и знать, на каком этапе находится товар. Для этого можно использовать сетку оценки жизненного цикла товара (табл.2.3) [31].

Задача маркетинговой службы – удлинить продолжительность жизненного цикла товара на рынке, а особенно – четвертого этапа. Основными в работе с товарами на этапе зрелости являются следующие стратегические подходы:

1. Чтобы продлить жизнь товара и не допустить падения сбыта и прибыли, маркетинговая служба должна искать способы модификации товара, рынка и комплекса маркетинга (рис.2.7).

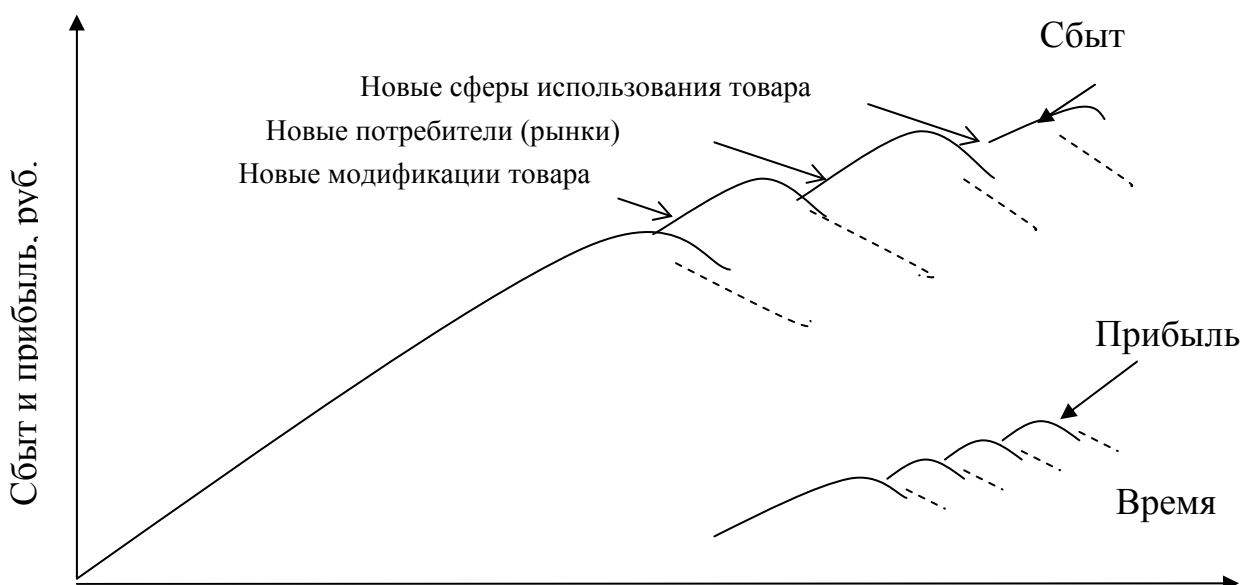
Таблица 2.3

Сетка оценки жизненного цикла товара

Характеристики рынка	Фазы жизненного цикла				
	Исследование и разработка	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад
<b>СПРОС</b>					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Замедление					
Спад					
<b>НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>					
Несколько					
Много					
Мало					
Еще меньше					
<b>РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ</b>					
Стабильны					
Снижаются					
Хаотичны					
<b>ЧИСЛО ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА РЫНКЕ</b>					
Увеличивается					
Почти не меняется					
Снижается					
<b>СИСТЕМА СБЫТА</b>					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Почти не изменяется					
Сокращается					
<b>МОДИФИЦИРОВАННЫЕ ТОВАРЫ</b>					
Несколько					
Много					
Незначительное число					
<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>					

<b>КОММУНИКАЦИЙ</b>					
Базовые функции					
Главные атрибуты					
Новые применения					
Второстепенные атрибуты					

Сплошной линией изображена ситуация при принятии маркетинговой службой целенаправленных мер и действий, пунктирной – при непринятии таких мер.



**Рис.2.7 Продление жизненного цикла отдельного товара**

2. В перспективе благополучие предприятия надежно обеспечивается только тогда, когда жизненные циклы различных товаров, выпускаемых им, перекрывают друг друга, что означает, что еще до момента насыщения одним товаром на рынок необходимо вывести уже следующий новый товар.

3. Концепция о жизненном цикле товара должна распространяться не только на разработку товаров, но и на идею, проект бизнеса, на деятельность всего предприятия в целом. Работа по самосохранению предприятия, гибкость изменения характеристик и параметров позволяют предприятию осуществлять свою деятельность длительное время, без страха преждевременного старения, потери рентабельности и банкротства. Специалисты отмечают, что сегодня наблюдается тенденция сокращения

жизненного цикла продуктов. Поэтому современным предприятиям необходимо модернизироваться и приспособливаться к требованиям рынка.

### **Прогнозирование спроса**

Прогнозирование спроса – это обязанность, которую в явной или неявной форме неизбежно должны выполнять все предприятия. Прогнозирование – процесс разработки научно-обоснованных суждений о возможных состояниях объекта или явления в будущем.

Помимо получения возможных будущих оценок тех или иных исследуемых параметров, целью прогнозирования также является побуждение к размышлению о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это приведет.

Методы прогнозирования можно классифицировать по 2 измерениям: по субъективности и аналитичности. В критических точках этих измерений находятся субъективные и объективные методы и методы наивные и причинно-следственные (рис.2.8).

Субъективные методы предполагают, что процессы, используемые для формирования прогноза, неотделимы от лица, делающего прогноз.

Объективные методы предполагают, что процессы прогнозирования сформулированы и могут быть воспроизведены другими лицами, которые неизбежно придут к формулировке такого же прогноза.

Наивные методы – прогноз формируется на базе наблюдений за прошлой эволюцией исследуемой переменной, без учета в явной форме основных движущих факторов.

Аналитические или причинно-следственные методы – факторы, определяющие спрос, известны, и их вероятные будущие значения спрогнозированы, из них выводится вероятное значение, при условии реализации принятого сценария [3; 56; 31].

#### **1. Экспертные суждения.**

В том случае, когда прогноз опирается не на объективные данные, а на мнение менеджера или потребителя, говорят об экспертных суждениях. Предполагается, что «эксперт» основывает свое суждение на группе



причинных факторов, оценивая вероятность их реализации и их возможное влияние на уровень спроса.

Достоинство экспертного метода по сравнению с чисто интуитивным подходом состоит в возможности противопоставления различных мнений, так как интуитивные методы прогнозирования спроса формируются на базе наблюдений за исследуемой переменной отдельного субъекта, делающего прогноз, только на его личном опыте и интуиции.



**Рис.2.8 Типология методов прогнозирования**

Широко применяются 3 метода, основанные на экспертных суждениях:

- метод суждения лиц, принимающих решения (менеджеров);
- метод оценки торгового персонала;
- метод изучения намерений покупателей.

*Метод суждения менеджеров (метод Дельфи)*

Прогноз основывается на видении, интуиции, опыте того, кто его формулирует. Менеджера просят дать по возможности точную оценку исходя из имеющейся у него информации. Путь к уменьшению риска из-за субъективности оценок состоит в обращении к группе менеджеров, которые

обсуждают свои точки зрения и стремятся прийти к консенсусу. Согласно методу Дельфи, эксперты группы (в нее могут входить от 10 до 1000 человек) формируют свои индивидуальные суждения анонимно. Затем определяется общее суждение, и оно доводится до членов группы, которые повторно рассматривают свои суждения с учетом группового мнения. Как правило, этот метод быстро ведет к консенсусу, обычно за 2 тура [16].

#### *Метод оценки торгового персонала*

Обычно торговый персонал имеет очень точное представление о потенциале продаж. Проще всего попросить торгового работника дать оценку каждого товара, но не абстрактно, а исходя из конкретных гипотез о маркетинговых усилиях в вопросах цен, рекламной поддержке и т.д. После этого формируются итоговые оценки, суммируя оценки всех работников. Принципиальный недостаток этого метода – опасность систематического занижения оценок со стороны продавцов, которые заинтересованы иметь легковыполняемый план по продажам.

Варианты корректировки таких оценок:

- попросить торговых работников самостоятельно определить степень погрешности;
- оценки корректируются региональным менеджером, который может иметь более широкий взгляд;
- ввести коэффициент, который основан на учете погрешностей прошлых лет.

#### *Метод изучения намерений покупателей*

Заключается в прямом опросе покупателей об их планах на покупки в течение определенного периода. Лучшие результаты получаются, когда речь идет о товарах или услугах, приобретение которых покупатели должны планировать заранее (автомобили, дома, путешествия).

Субъективные методы имеют очевидные ограничения, в любом случае они должны применяться в комплексе с объективными методами.

## 2. Эвристические и экстраполяционные методы.

Если аналитическая структура прогноза слаба, но все же опирается на объективную маркетинговую инфраструктуру, применяются так называемые эвристические методы. Речь идет о простых методах, основанных на

предшествующем опыте или на более или менее сложной экстраполяции, данных о прошлых продажах. К эвристическим и экстраполяционным методам относят:

- метод цепочки отношений;
- метод индикаторов покупательной способности;
- метод экспоненциального сглаживания;
- метод анализа временных рядов.

#### *Метод цепочки отношений*

Метод предполагает последовательный расчет до нахождения спроса на конкретный товар или на марку. Этот метод может успешно применяться тогда, когда на предприятии применяется прогрессивная нормативная база, так как метод основан на использовании различных норм и нормативов использования средств и ресурсов предприятия. Для нахождения оценки спроса кроме нормативной базы на предприятии должны иметься данные за прошлые периоды, фактические объемы производства и реализации продукции, потенциальная и реальная емкость рынка и прочее.

Например, предприятие производит добавку, которую применяют совместно с реагентами для смягчения воды в котельных. Общее потребление воды предприятиями, имеющими котельные, – 7500000 л, норма расхода средства для смягчения на 1 л воды – 1 %, доля предприятий, применяющих это средство, – 72 %, норма расхода добавки на 1 л средства – 9 %. Необходимо оценить текущий уровень первичного спроса и текущий потенциал рынка [31].

Текущий потенциал рынка:  $7500000 * 0,01 * 0,72 * 0,09 = 4860$  л добавки.

Если доля фирм, уже применяющих добавку, составляет 54 %, то текущий уровень первичного спроса составит:

$$7500000 * 0,01 * 0,72 * 0,09 * 0,54 = 2620 \text{ л.}$$

#### *Метод индикаторов покупательной способности (ИПС)*

При оценке потенциала покупателей, зон, регионов, стран часто используют метод индикатора покупательской способности. Цель, которую

ставят в этом случае, – это измерение привлекательности рынка по значению 3-х составляющих любого потенциала рынка:

- количества покупателей;
- покупательной способности этих покупателей;
- готовности этих покупателей к расходам.

Индикаторы этих трех переменных определяются для выбранной территории, после чего определяются индексы покупательной способности для каждой зоны. Расчет индекса покупательной способности производится по следующей схеме:

- определяются основные индикаторы покупательной способности, лучше всего адаптированные к данной территории;
- производится расчет индексов покупательной способности ИПС для каждой зоны по формуле:

$$\text{ИПС}_i = 0,50 \times N_i + 0,30 \times R_i + 0,20 \times V_i, \text{ где}$$

$N_i$  – процент общего числа жителей данной зоны  $i$ ;

$R_i$  – процент общего дохода в зоне  $i$ ;

$V_i$  – процент розничных продаж в зоне  $i$ .

Коэффициенты, используемые в формуле расчета ИПС, определяются опытным путем и в основном применяются к товарам массового спроса;

- с помощью ИПС рассчитывается плановый объем продаж по каждой зоне:

$$V_{\text{план } i} = (V_{\text{пл. общ.}} \times \text{ИПС}_i) / 100.$$

Рассмотрим пример расчета индекса покупательной способности для территории, разделенной на 5 зон. Исходные данные и значения, полученные при решении, приведены в табл.2.4.

Таблица 2.4

**Расчет индекса покупательной способности  
 (исходные данные и решение для рассматриваемого примера)**

Номер зоны	$N_i$		$R_i$		$V_i$	
	Тыс. чел.	%	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%
1	20	14	120	10	96	9

2	23	16	216	17	192	17
3	28	19	228	18	192	17
4	40	28	336	27	276	25
5	34	23	360	28	348	32
Итого	145	100	1260	100	1104	100

- Рассчитываются  $N$ ,  $R$ ,  $V$  для каждой зоны

$$N_1 = 20/145 * 100 = 14 \% \text{ и т.д.}$$

- Определяются ИПС для каждой зоны

$$\text{ИПС}_1 = 0,50 * 14 + 0,30 * 10 + 0,20 * 9 = 11,8;$$

$$\text{ИПС}_2 = 0,50 * 16 + 0,30 * 17 + 0,20 * 17 = 16,5;$$

$$\text{ИПС}_3 = 18,3, \text{ ИПС}_4 = 27,1, \text{ ИПС}_5 = 26,3.$$

- Определяется плановый объем продаж по каждой зоне (например, плановый объем продаж по всей территории 100 млн. руб.).

$$V_{\text{план.}} = 1200 * 11,8 / 100 = 142 \text{ млн. руб. и т.д.}$$

#### *Прогнозирование спроса методом экспоненциального сглаживания*

Предположим, что специалисты располагают данными о фактических объемах продаж предприятия за 5 лет (табл. 2.5). Контрольный показатель продаж на текущий год 2500 ед. Необходимо с помощью прогнозных расчетов и при коэффициенте сглаживания 0,2 определить, сможет ли предприятие выполнить контрольные показатели.

Таблица 2.5

#### **Фактический объем продаж за период**

Годы	1	2	3	4	5	Текущий
Объем продаж, ед.	2000	2150	2140	2300	2420	?

Решение производится по следующей схеме:

1. Проводится выравнивание исходного временного ряда способом наименьших квадратов для нахождения параметров линейного уравнения

$$Y = a + b \times t,$$

где  $Y$  – объем продаж;

$t$  – порядковый номер года.

Параметры  $a$  и  $b$  вычисляются с помощью системы уравнений:

$$\begin{cases} a \times \sum t + b \times \sum t^2 = \sum ty \\ a \times n + b \times \sum t = \sum y \end{cases}$$

2. Определяются начальные условия:

$$S_0^{(1)} = a - b \times \frac{1 - \alpha}{\alpha}$$
$$S_0^{(2)} = a - b \times \frac{2 \times (1 - \alpha)}{\alpha}$$

3. Рассчитываются характеристики сглаживания:

$$S_t^{(1)} = \alpha \times y_t + (1 - \alpha) \times S_{t-1}^{(1)}$$
$$S_t^{(2)} = \alpha \times S_t^{(1)} + (1 - \alpha) \times S_{t-1}^{(2)}$$

4. Вычисляются оценки коэффициентов уравнения связи:

$$A = 2 \times S_t^{(1)} - S_t^{(2)}$$
$$B = \frac{\alpha}{1 - \alpha} \times (S_t^{(1)} - S_t^{(2)})$$

5. Прогнозируется объем продаж по формуле:

$$\tilde{Y} = A + B \times \tilde{t},$$

где  $\tilde{Y}$  - сглаженный объем продаж в текущем периоде;

$\tilde{t}$  - порядковый номер сглаженного периода;

$A, B$  – оценки коэффициентов уравнения связи.

6. Определяется коэффициент сглаживания (в интервале от 0 до 1). Его значение мало при незначительных колебаниях продаж и приближается к 1 в случае сильных колебаний.

7. Определяется погрешность прогноза по формуле:

$$\text{Погрешность} = (\text{прогноз} - \text{контрольный объем продаж}) : \text{контрольный объем продаж}$$

Решение:

1) Методом наименьших квадратов определяются параметры линейного уравнения связи:

$$\begin{cases} 15a + 55b = 34020 \\ 5a + 15b = 11010 \end{cases} \quad \begin{cases} a = 1905 \\ b = 99 \end{cases}$$

2) Рассчитываются начальные условия:

$$S_0^{(1)} = 1905 - 99 \times \frac{1-0.2}{0.2} = 1509$$

$$S_0^{(2)} = 1905 - 99 \times \frac{2 \times (1-0.2)}{0.2} = 1113$$

3) Вычисляются характеристики сглаживания (табл. 2.6):

Таблица 2.6

**Характеристики сглаживания**

t	Y	S <sub>t</sub> <sup>(1)</sup>	S <sub>t</sub> <sup>(2)</sup>
1	2000	1607.20	1211.84
2	2150	1715.76	1312.62
3	2140	1800.61	1410.22
4	2300	1900.49	1508.27
5	2420	2004.39	1607.50

4) Вычисляются оценки коэффициентов для пятого года наблюдений:

$$A = 2 \times 2004.39 - 1607.50 = 2401.28$$

$$B = \frac{0.2}{1-0.2} \times (2004.39 - 1607.50) = 99.22$$

Уравнение связи примет вид:

$$\tilde{Y} = 2401 + 99 \times \tilde{t} .$$

5) Таким образом, получен следующий прогноз на текущий год:

$$Y_T = Y_6 = 2401 + 99 \times 2 = 2599 \text{ (ед.)}$$

Погрешность прогноза составит:

$$\Pi = (2599 - 2500) : 2500 = 0,04 \text{ или } 4,0 \%$$

Рассчитанный сглаженный прогноз на текущий год выше контрольного показателя продаж и составляет 2599 ед. Погрешность составляет 4,0 %.

Данный метод прогнозирования применим при условии, что имеется достаточно времени для адаптации и факторы, определяющие уровень продаж, не подвержены резким изменениям.

### *Прогнозирование спроса методом анализа временных рядов*

Определяется объем продаж продукции на основе данных фактического объема продаж за определенный период времени. Например, имеются данные о фактических объемах продаж предприятия за 17 лет. Необходимо составить прогноз продаж на 18 год работы (табл.2.7).

Таблица 2.7

#### **Фактический объем продаж товаров, ед.**

Год (x)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем (y)	1340	1221	909	1501	1350	1253	1561	1435	1114
Год (x)	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Объем (y)	1239	1453	1890	2220	2450	2790	3450	3759	?

Решение рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Строится графическое изображение фактического объема продаж продукции за определенный период времени.
2. С помощью метода наименьших квадратов подбирается прямая линия, в наибольшей степени соответствующая полученным данным.
3. Строится линия экспоненциального сглаживания. Коэффициенты сглаживания устанавливаются в соответствии с изменением фактического объема продаж.
4. Делаются выводы и предложения.

Решение:

- 1) Изменение объема продаж во времени можно описать уравнением прямой линии:



$$Y = a + b \cdot x,$$

где  $x$  – порядковый номер года;

$Y$  – объем продаж;

$a$  и  $b$  – параметры уравнения, которые рассчитываются методом наименьших квадратов на основе фактических данных за прошлые годы:

$$\begin{cases} a \times n + b \times \sum x = \sum y \\ a \times \sum x + b \times \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$$

По данным таблицы, приведенной в приложении 3, рассчитываются показатели для подстановки в систему уравнений:

$$n = 17 \quad \sum x = 153 \quad \sum x^2 = 1785 \quad \sum y = 30935 \quad \sum xy = 343380$$

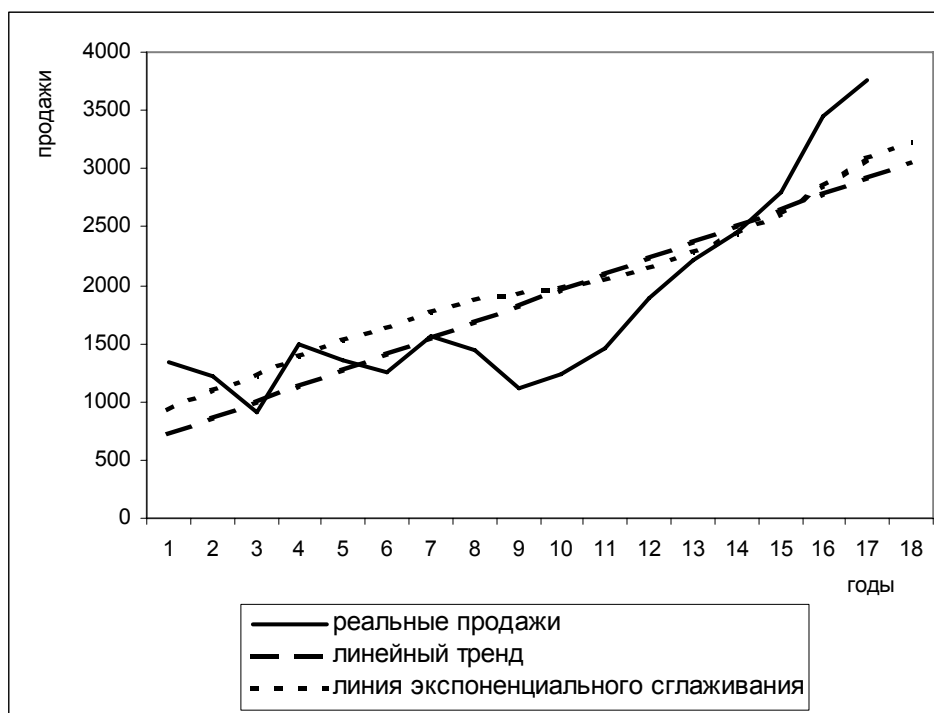
Далее решается система уравнений:

$$\begin{cases} a \times 17 + b \times 153 = 30935 \\ a \times 153 + b \times 1785 = 343380 \end{cases} \quad \begin{cases} a = 585 \\ b = 137 \end{cases}$$

Таким образом, получим линейную зависимость вида:

$$Y = 585 + 137x \quad \text{при } x=18; \quad Y = 3051 \text{ (ед.)}$$

2) Для прогнозирования методом экспоненциального сглаживания устанавливаются коэффициенты сглаживания  $\alpha = 0,06$ . Расчет сглаженного объема продаж проводится по представленным выше формулам.



### Рис.2.9 Прогнозирование объема продаж продукции

Используя линейный тренд можно достаточно точно определить прогнозную величину объема продаж. В то же время внимательное рассмотрение рис.2.9 позволяет сделать вывод о том, что не все точки фактического ряда расположены близко к прямой. В данном случае можно применить метод экспоненциального сглаживания, при этом прогнозная оценка в большей степени соответствует тенденциям последних лет.

#### 1. Методы экономико-математического моделирования или «объясняющие модели».

Во внутрифирменном прогнозировании используются:

- модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;
- макроэкономические модели, к которым относят эконометрические модели, модели «затраты-выпуск» [56].

Корпоративные модели обычно представляют собой набор формул (уравнений), которые выражают отношения ряда переменных к определенному объекту, например, к объему продаж.

Помимо формульных моделей во внутрифирменном планировании могут использоваться матричные модели (модели в виде таблиц), структурно-иерархические модели, описывающие внутреннюю структуру и взаимосвязь в рамках экономической организации.

При использовании корпоративных моделей полезно делать не только перспективные, но и ретроспективные (обращенные в прошлое) прогнозы. Сравнение данных ретроспективного прогноза и фактических данных за прошлый период позволяет сделать вывод о надежности моделей.

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, то есть придают моделям динамический характер.

К недостаткам применения методов экономико-математического моделирования в рамках прогнозирования будущего экономической организации можно отнести:

- необходимость серьезных затрат на организацию исследовательской работы и оплату труда специалистов;

- невозможность охватить в моделях все наиболее существенные тенденции развития;
- высокую вероятность внезапных изменений, разрушительных событий, существенно снижающих полезный эффект модели.

В качестве отдельной отрасли экономического прогнозирования на уровне предприятия выделяют прогнозирование продаж (сбыта).

В прогнозировании продаж применяется большинство названных методов.

## 2.5. Анализ конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность товара во многом определяет конкурентоспособность самого предприятия, однако между этими понятиями имеются отличия:

- конкурентоспособность предприятия, отражающая его отличия от соперничающих фирм, применима довольно к длительному периоду. Конкурентоспособность товара определяется в любой, небольшой с точки зрения экономики, отрезок времени;
- в отличие от конкурентоспособности товара, оценку которого дает потребитель, работу предприятия оценивает не столько потребитель, сколько сам производитель. Именно производитель определяет, выгодно ли ему при данных условиях создавать товар.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, выражающая отличия развития конкретного предприятия от развития других по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, таких, как емкость рынка, легкость доступа на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке, возможность технических новшеств в отрасли.

Специалисты по управлению, Т. Питерс и Б. Уотермен, сформулировали общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

- нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела;
- близость предприятия к клиенту;
- создание автономии и творческой атмосферы на предприятии;
- рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желание работать;
- демонстрация важности общих для предприятия ценностей;
- умение твердо стоять на своем;
- простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала;
- умение быть одновременно мягким и жестким. Держать под контролем важные проблемы и передавать подчиненным менее важные[46].

Анализ оценки конкурентоспособности предприятия относительно конкурентов лучше всего систематизировать в виде таблицы (табл.2.8).

Таблица 2.8

#### Оценка конкурентоспособности предприятия

Параметры конкурентоспособности	Ваше предприятие	Конкуренты	
		№ 1	№ 2

В таблице должны быть указаны основные факторы, определяющие успех предприятия на рынке, и даны переменные, по которым можно количественно оценивать значения факторов. При этом каждая из этих переменных должна иметь оценку (от 0 до 5 баллов) как для вашего предприятия, так и для основных конкурентов. Баллы проставляются в каждой графе таблицы (0 – соответственно в наиболее слабые позиции по параметру оценки конкурентоспособности, 5 – доминирующая позиция на рынке), а затем эти оценки суммируются. Если по какому-то из параметров нет достоверной информации, рекомендуется исключить его из анализа и

переходить к следующему параметру. Рекомендуются следующие переменные, которые проставляются в первой графе табл.2.8[1]:

1. Продукт: технические параметры, право замены изделия, стиль, престиж торговой марки, упаковка, габариты, уровень ремонтного обслуживания, гарантийный срок, многовариантность в использовании, уникальность (отсутствие аналогов), универсализм, надежность, срок службы, защищенность патентами.
2. Цена: преysкурantная, процент скидки с цены, налоговая скидка, срок платежа, условия кредита, условия финансирования в случае покупки.
3. Каналы сбыта: форма сбыта (прямая доставка, торговые представители, предприятия-производители, оптовые посредники, комиссионеры и маклеры, дилеры), степень охвата рынка, размещение складских помещений, система контроля запасов, система транспортировки.
4. Продвижение товара на рынок: реклама, индивидуальная продажа (стимулы для потребителей, демонстрационная торговля, показ образцов изделий, обучение и подготовка сбытовых служб).
5. Продвижение товара по каналам торговли: демонстрация продуктов, премии торговым посредникам, купоны, руководства по использованию, телевизионный маркетинг, коммерческая пропаганда.

Оценка конкурентоспособности предприятия должна дополняться анализом его слабых и сильных сторон. Этот анализ должен дать руководству предприятия ответы на следующие вопросы, которые в свою очередь помогут правильно оценить конкурентоспособность предприятия:

- какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;

- какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время; с помощью каких средств они обеспечивают ее реализацию?

- каковы их сильные и слабые стороны;

- какие действия можно ожидать от нынешних и возможных конкурентов.

Для анализа сильных и слабых сторон предприятия рекомендуется использовать форму, представленную в табл.2.9. В графе «Основные

категории» перечисляются базовые направления деятельности предприятия, позиция каждого из которых оценивается отнесением к той или иной оценочной графе. Оценочные графы имеют следующее значение:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке. Явный лидер в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности достаточно хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Полное соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.

Графа 5. Положение действительно тревожное. Позиции на рынке должны быть улучшены самым решительным образом. Предприятие попало в кризисную ситуацию.

Таблица 2.9

**Форма для анализа сильных и слабых сторон предприятия  
в конкурентной борьбе**

Основные категории	Оценочные графы				
	1	2	3	4	5
1. Финансы					
2. Производство					
3. Маркетинг					
4. Менеджмент и кадры					
5. Иное					

Переменными для графы «Основные категории» являются: финансы, производство, маркетинг, менеджмент, кадры и т.д. В основные категории предприятие само может включать те или иные направления, которые на его

взгляд играют наиболее важную роль в его деятельности. Для каждой переменной в графе «Основные категории» выбирается характеристика, соответствующая определению графа. Оценка основных категорий может производиться как по категории в целом, так и по отдельным составляющим эту категорию. Ниже приводятся основные составляющие каждой категории:

#### 1. Финансы.

Структура активов, оборот акций, потребительский кредит, инвестиционные ресурсы, движение денежной наличности, позиции безубыточного ведения дел, отношение объема продаж к стоимости использованных активов, отношение основного и оборотного капитала, доход на новые инвестиции, размер собственности, динамика дивидендов.

#### 2. Производство.

Производственные мощности, производственные процессы, переход на выпуск новой продукции, качество рабочей силы, производительность труда, качество сырья, объем продаж в расчете на одного, объем продаж в расчете на единицу капиталовложений в основные фонды, технологическое оборудование, своевременность поставок готовой продукции, продолжительность простоя оборудования по организационно-техническим причинам, наличие производственных площадей для расширения производства, размещение оборудования.

#### 3. Маркетинг.

Налаженные каналы сбыта, предпродажное и сервисное обслуживание, реклама, дизайн упаковки, известность торговой марки, исследование новых рынков и потребностей потребителей, доля рынка, занимаемая предприятием, качество товаров или услуг и т.д.

#### 4. Менеджмент и кадры.

Наличие слаженной управленческой команды, наличие специального образования в сфере управления у высшего звена менеджеров, рациональность распределения прав и ответственности, достаточное количество высококвалифицированных сотрудников, специалистов в сфере деятельности предприятия, наличие хорошей системы мотивации.

Итогом такого анализа должно явиться выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия и его конкурентов для удержания и развития своих конкурентных преимуществ и осуществления

целенаправленного воздействия на их параметры. Предприятие, как правило, должно иметь 4-5 конкурентных преимуществ, то есть не менее четырех переменных из графы «Основные категории» должны относиться к графе 1.

Конкурентоспособность товара является главной составляющей конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность товара – это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Основные параметры, определяющие конкурентоспособность товара:

#### 1. Нормативные параметры.

Характеризуют свойства товара, регламентируемые обязательными нормами стандартов на рынке, где его предполагается продавать. В случае несоответствия товара действующим обязательным нормам он не может использоваться для удовлетворения существующей потребности.

#### 2. Технические параметры включают:

- параметры назначения, т.е. свойства товара, определяющие области применения и функции, которые они предназначены выполнять;
- эргономические параметры, характеризующие соответствие товара свойствам человеческого организма в процессе потребления;
- эстетические параметры, характеризующие внешнее восприятие товара.

#### 3. Экономические параметры.

Связаны с затратами покупателя на продукцию. К ним относятся: цена товара, затраты на транспортировку и хранение и т.п.

#### 2. Организационные параметры.

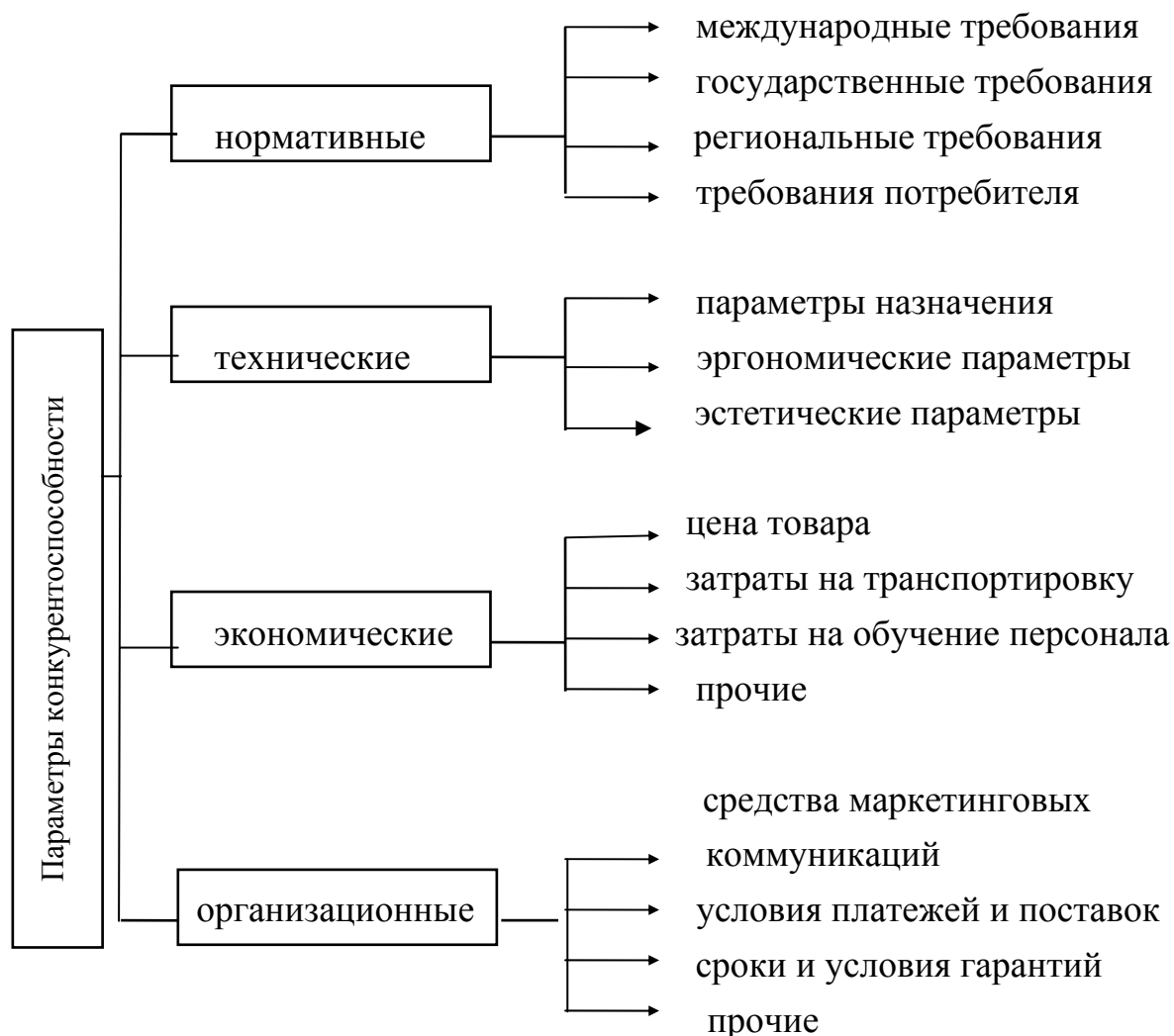
Выступают как важный компонент конкурентоспособности товара и включают: условия платежей и поставок, рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду и т.д. [8].

Рост конкурентоспособности товара может быть связан со следующими факторами:

- совершенствованием применяемых материалов, технологий, организации производства и управления;
- созданием принципиально новых по конструкции средств удовлетворения нужд людей;



- улучшением существующих или созданием новых товаров, используемых в комплексе с основным;
- улучшением всей совокупности условий приобретения и дальнейшего использования товара потребителем.



**Рис.2.10** Параметры, определяющие конкурентоспособность товара

Управление конкурентоспособностью продукции предполагает комплексное изучение маркетинговой среды во всей полноте ее производственных и рыночных связей, внутренних и внешних факторов функционирования и развития. А это, в свою очередь, требует сбора и обработки информации, соблюдения логической строгости и непротиворечивости суждений, необходимой точности и полноты оценки параметров функционирования среды.

Основными принципами формирования и использования информации в процессе управления конкурентоспособностью продукции являются:

- актуальность информации означает реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды. Необходимо ежедневное обновление банка хранимой информации;

- достоверность данных основывается на точном воспроизведении объективного состояния и развития производства, рынка и внешней макросреды. Учитывая условия конкурентной борьбы, при которых нередко сознательно искажается реальная действительность, этот принцип требует повышенной надежности источников данных; важным средством борьбы против дезинформации являются множественность источников и анализ полученных сведений на непротиворечивость;

- релевантность данных позволяет получать информацию в точном соответствии со сформулированными требованиями, избегая работы с ненужными данными;

- полнота отображения необходима для объективного учета всех факторов, формирующих либо оказывающих влияние на состояние и развитие маркетинговой среды;

- целенаправленность данных ориентирует их на конкретные цели и задачи в области производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках;

- информационное единство требует разработки такой системы показателей, при которой исключалась бы возможность противоречия в выводах и несогласованность первичных и производных данных [5].

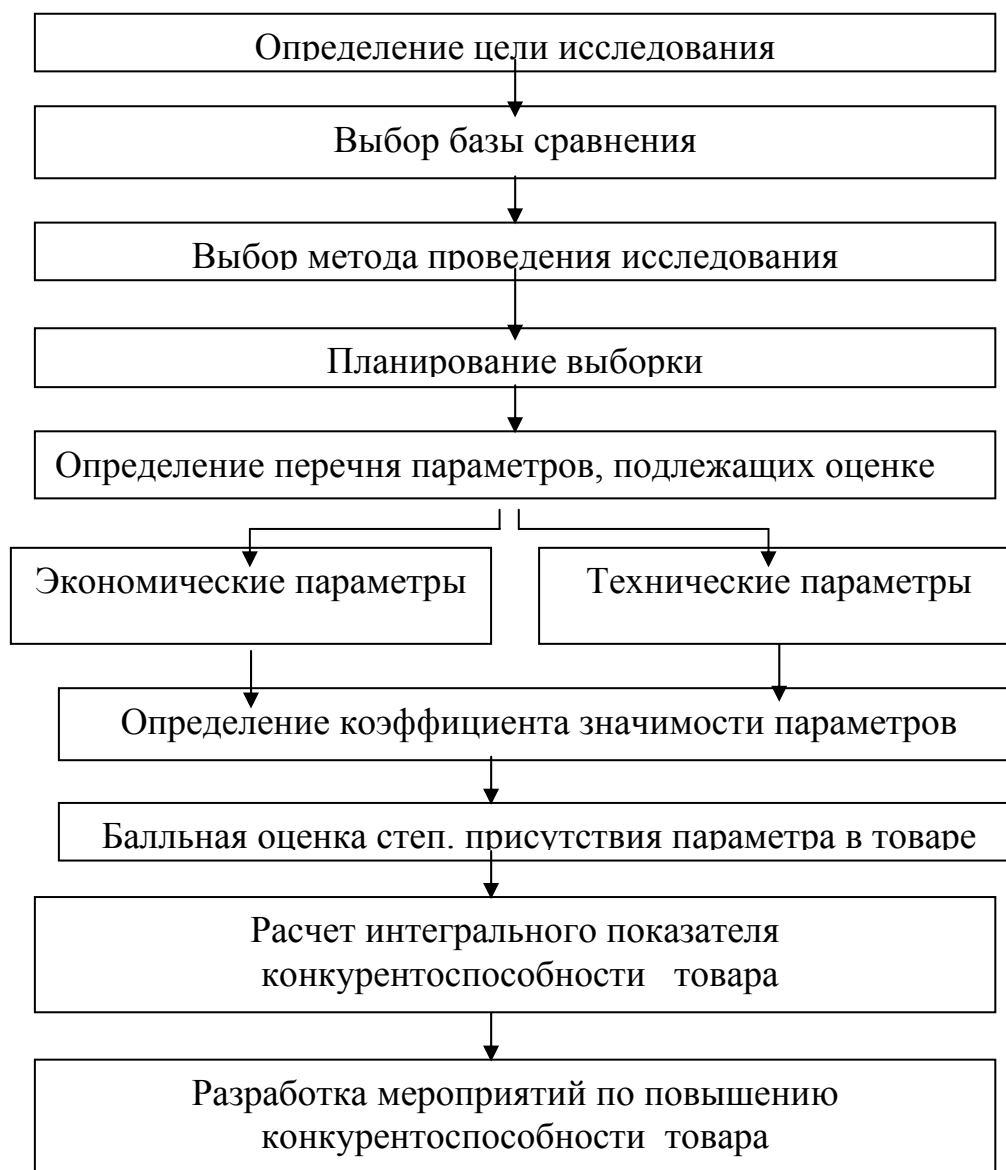
После общего анализа ситуации на рынке проводится оценка конкурентоспособного положения конкретного товара на целевом рынке.

Начальным этапом оценки конкурентоспособности любого товара является определение цели исследования. Если целью исследования является необходимость определения положения данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным параметрам. При исследовании, ориентированном на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предполагает использование информации, включающей сведения об изменении конъюнктуры рынка, о товарах, которые выйдут на рынок, динамику спроса и другие.

Схема оценки конкурентоспособности товара представлена на рис.2.11.

Выбор базы сравнения предполагает определение основных товаров-аналогов, которые являются для оцениваемого товара самыми опасными

конкурентами на данном целевом рынке. Так как за базу сравнения берется конкретная потребность, возможно сопоставление и неоднородных товаров, поскольку они представляют собой только различные способы удовлетворения одной и той же потребности.



**Рис.2.11** Схема оценки конкурентоспособности товара

Для анализа и оценки конкурентоспособности товара необходима объективная информация о положении товара на рынке, которую можно получить с помощью маркетинговых исследований.

Под маркетинговыми исследованиями понимают систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед предприятием маркетинговой задачей, их сбор, анализ и отчет о результатах и выводах. Для сбора первичной информации аналитик может

воспользоваться пятью методами проведения исследований: наблюдение, эксперимент, фокусирование, опрос и панель.

Самым популярным и распространенным методом проведения исследований является письменный опрос или анкетирование. Анкета представляет собой список вопросов, которые требуют тщательной проработки. Все важно: типы и формулировка вопросов, их последовательность и количество, корректность и уместность. На разработку грамотной анкеты может потребоваться несколько недель.

Перед началом полномасштабного исследования необходимо провести пробное анкетирование, целью которого является апробация анкеты, выявление и устранение имеющихся в ней ошибок, неточностей. Объем пробного исследования, как правило, должен составлять 5 % от предполагаемого объема выборки.

Следующий важный этап проведения исследований – это план составления выборки. Необходимо определить, кого опрашивать, количество опрашиваемых и принципы отбора респондентов. Опрашивать можно граждан, семьи, фирмы, учреждения, экспертов.

Специалисты считают, что для построения репрезентативной выборки по конкретному городу, как правило, достаточно опросить 400-600 человек. Допуск на ошибки не будет превышать 5 %, или 1,5 процентных пункта. Репрезентативная выборка, представляющая все население России, должна состоять из 3000-10000 человек и минимум 108 групп (2 пола, 3 возраста, 2 образовательных уровня, 3 доходных группы, 3 типа поселений). Точность полученного результата будет в пределах  $\pm 10$  % или 3 процентных пункта. Для экспертного опроса достаточно наличие нескольких десятков экспертов, как правило, от 15 до 50 лет [6]. Процедура выборки строится при помощи нескольких взаимодополняемых методов:

- произвольного – опрашивают каждого встречного человека;
- типового – отбирают наиболее «типичных» представителей генеральной совокупности;
- концентрации – на представителях отдельных сегментов рынка;
- квот – участвует пропорциональное представительство носителей существенных признаков генеральной совокупности (пол, возраст, доход и т.п.);

- лотереи – при помощи «генератора случайных чисел», если любой представитель генеральной совокупности доступен, например, при телефонном опросе.

- воронки – сначала отбирают наиболее «контактных», затем среди них – наиболее «компетентных».

Чтобы объективно оценить конкурентоспособность, производитель должен при анализе использовать те же параметры, которыми оперирует потребитель. Только в этом случае можно ожидать, что оценка, данная своему товару предприятием-изготовителем, совпадет с мнением покупателя. Параметры должны отвечать следующим требованиям:

- быть по возможности независимыми друг от друга;
- восприниматься без осложнений;
- оказывать влияние на принятие решения о покупке;
- производитель должен иметь возможность изменять и контролировать эти характеристики.

Для определения перечня параметров, подлежащих оценке, рекомендуется использовать экспертную оценку. Широко используются групповые экспертизы и экспертизы квалифицированных специалистов узкого профиля (органолептиков, технологов и т.п.). Экспертной группе предъявляется весь перечень технических и экономических параметров, из которых они должны выбрать несколько наиболее значимых с точки зрения покупательских предпочтений. Затем экспертные группы должны определить важность каждого параметра. Для этого им предлагается распределить 100 баллов между выбранными ими параметрами пропорционально придаваемой им важности. Так определяется коэффициент значимости параметра. Эти же данные можно получить, если провести анкетирование респондентов в два этапа. На первом этапе процедура выборки строится методом «воронки», т.е. отбираются наиболее компетентные, которые отвечают на те же вопросы, что и эксперты. На основе данных, полученных в ходе анкетирования на первом этапе, составляется анкета для полномасштабного опроса всей планируемой выборки.

Следующим этапом при оценке конкурентоспособности товара является балльная оценка степени присутствия каждого параметра в каждом товаре. Такая оценка делается по шкале интервалов (максимальная оценка – 10 баллов, минимальная оценка – 1 балл, число «ноль» означает отсутствие

признака у объекта полностью). Респонденты отвечают на вопросы анкеты, при этом эмоциональная реакция является оценочной. Она не базируется только на простом знании, а включает также чувства, предпочтения, намерения, благоприятные и неблагоприятные суждения о марке или об организации.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара рассчитывается по формуле компенсаторной модели, рассмотренной ниже.

Полученная в ходе маркетинговых исследований информация является достаточно объективной базой для оценки конкурентоспособности товара.

Практически по каждому анализируемому товару должна быть своя методика оценки конкурентоспособности, которая учитывала бы особенности формирования соответствующего товарного рынка и основные тенденции научно-технического прогресса.

Практика определения конкурентоспособности товара основывается на сравнительном анализе его совокупных характеристик с товарами-конкурентами по степени удовлетворения конкретных потребностей и по цене потребления.

Базой для оценки конкурентоспособности товара должно быть исследование потребностей потребителя, требований рынка.

Для того чтобы товар был пригоден для удовлетворения данной потребности и представлял интерес для покупателя, он также должен обладать набором соответствующих параметров. Таким образом, одним из условий выбора товара потребителем является совпадение его параметров с условными характеристиками прогнозируемой потребности.

Если производитель намерен сделать свою продукцию конкурентоспособной, он должен определить условные характеристики прогнозируемой потребности возможно точнее.

Оценка товара по техническим параметрам является необходимым, но недостаточным условием для существования на рынке спроса на этот товар. Большое значение придает покупатель величине затрат, которые связаны с приобретением товара и дальнейшими расходами на его эксплуатацию, т.е. экономическим параметрам.

Все методики оценки конкурентоспособности делятся на две группы, называемые компенсаторными и некомпенсаторными моделями. Первые предполагают, что плохая оценка одного параметра может быть уравновешена хорошей оценкой другого параметра. Модели второй группы отвергают это допущение. Большинство исследований основываются на компенсаторных моделях. Наиболее известными моделями этого вида являются:

- мультиатрибутивная модель Фишбейна;
- метод сравнительной оценки стоимостных и качественных параметров товара [20; 31].

Наиболее широко используемый вариант мультиатрибутивной модели выражается формулой:

$$A_i = \sum_{n=1}^n W_n * X_n, \text{ где}$$

$A_i$  - значение среднего балла по товару;

$n$  - количество учитываемых параметров;

$W_n$  - относительная важность параметра;

$X$  - балльная оценка степени присутствия параметра в каждом товаре.

Основные идеи мультиатрибутивной модели:

- люди воспринимают марку или товар как набор атрибутов;
- различные люди могут придавать атрибутам неодинаковое значение;
- люди придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой марке;
- люди формируют функцию полезности для каждого атрибута, ассоциируя степень удовлетворенности, или полезности, со степенью присутствия в объекте определенного атрибута;
- отношение людей структурировано, т.е. основано на хранящейся в их памяти информации.

Применение этой модели требует в качестве исходной информации балльную оценку степени присутствия каждого атрибута в каждой марке. Такая оценка делается по шкале интервалов. Коэффициент значимости товара измеряется по шкале отношений. Чтобы получить его, респондентов просят распределить 100 баллов между атрибутами пропорционально

придаваемой им важности. Численный пример приведен в таблице 12, где четыре вида товаров оцениваются в соответствии с шестью важнейшими факторами [8]. Если важный атрибут в равной мере представлен во всех конкурирующих марках, то он не определяет выбор. Поэтому необходимо учитывать балл дифференциации, т.е. меру воспринимаемого различия между марками, причем по каждому атрибуту. Оценку дифференциации можно получить, задавая прямой вопрос в анкете о воспринимаемом различии между марками по каждому атрибуту, например, используя шкалу от 1 (никакой разницы) до 5 (огромная разница). Еще проще, не усложняя задание респонденту, использовать в качестве дифференциации значение среднеквадратичного отклонения оценочных баллов.

Показатель характерности рассчитывается умножением коэффициента важности на балл дифференциации с последующим нормированием этих произведений таким образом, чтобы их сумма равнялась единице. Средний балл, или средневзвешенное значение оценочных баллов, рассчитывается как сумма произведений оценочных баллов на коэффициент важности. Балл с коррекцией рассчитывается как сумма произведений оценочных баллов на значение характерности. Максимальное значение балла с коррекцией соответствует самому конкурентоспособному товару на рынке.

Таблица 2.12

### Мультиатрибутивный метод оценки конкурентоспособности товара

Товар	Параметры						Балл	
	Вкусов. качества	Качество изготовления	Содержание жира	Репутация изготов.	Упаковка	Дизайн упаковок	Средний	С коррекцией
1. Товар А	8,4	8,2	7,3	8,0	6,7	4,6	7,8	7,7
2. Товар Б	7,1	7,5	6,7	6,4	5,7	3,9	6,7	6,6
3. Товар В	6,6	7,1	6,6	6,0	6,0	4,2	6,4	6,3
4. Товар Г	4,6	5,6	8,5	5,5	8,0	8,3	5,8	5,8
Важность	0,40	0,25	0,09	0,10	0,07	0,09	1,0	1,0
Дифференциация	1,58	1,10	0,87	1,08	1,09	2,02	-	-
Характерность	0,46	0,21	0,06	0,08	0,06	0,13	1,0	1,0



При определении конкурентоспособности методом оценки стоимостных и качественных параметров коэффициент конкурентоспособности  $K$  рассчитывается по формуле:

$$K = I_{т.п.} / I_{э.п.}, \text{ где}$$

$I_{т.п.}$  – индекс технических параметров;

$I_{э.п.}$  – индекс экономических параметров.

$$I_{т.п.} = \sum_{i=1} D_i * q_i, \text{ где}$$

$D_i$  – коэффициент значимости параметра;

$q_i = P_{оц.} / P_{конк.}, \text{ где}$

$P_{оц.}$  - параметр оцениваемого товара;

$P_{конк.}$  – параметр товара конкурента.

$I_{э.п.} = (Ц + М)_{оц.} / (Ц + М)_{конк.}, \text{ где}$

$Ц$  – цена товара;

$М$  – суммарные расходы потребителя за весь срок эксплуатации товара.

Метод сравнительной оценки стоимостных и качественных характеристик товара используется в том случае, когда для покупателей важны ценовые характеристики. Используя данные, представленные в табл.2.12, для расчета индекса технических параметров, получаем следующие коэффициенты конкурентоспособности товаров, также приведенные в табл.2.13.

Таблица 2.13

### Индексы технических и экономических параметров

Показатели	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4
Индекс технических параметров	143,8	123,0	116,8	100,0
Индекс экономических параметров	1,34	1,27	1,27	1,0
Коэффициент конкурентоспособности	107,3	96,6	92,0	100,0

Для описания положения товара на рынке используем распространенный в западном менеджменте прием: анализ возможных вариантов, которые представляются в виде матрицы. Но так как при позиционировании число возможных вариантов велико, то вместо матрицы используется графическое представление. При этом выбираются два параметра, наиболее важных с точки зрения потребителей, в нашем случае – цена и качество (табл. 2.14).

Оценку качественных параметров, представляющих наибольший интерес для покупателей, можно получить методом экспертных оценок или методом опроса целевых покупателей.

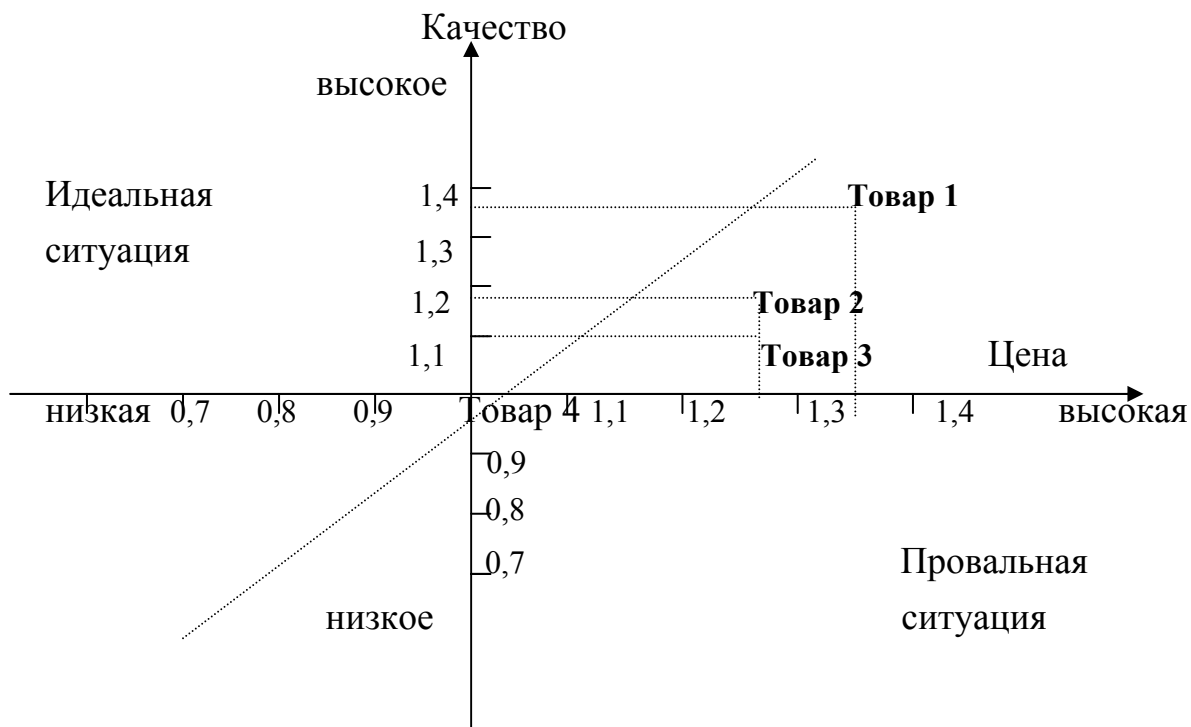
Таблица 2.14

### Расчет координат для построения позиционной карты

Показатели	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4
Цена, руб.	3900	3700	3700	2900
Балльная оценка качественных параметров	7,8	6,7	6,4	5,8
Координата на оси ОУ "Качество"	1,35	1,16	1,10	1,0
Координата на оси ОХ "Цена"	1,34	1,27	1,27	1,0

Сопоставление товаров производится сравнением положения на позиционной карте (рис.2.10).

Позиционирование товара в левом верхнем и правом нижнем углах соответствует идеальной и провальной ситуации соответственно. Товар 1 занимает наиболее выгодную позицию по качественным параметрам, но позиция по ценам значительно уступает остальным продуктам. Следовательно, производителям товара 1 необходимо в будущем применять стратегию дифференцированного маркетинга, то есть проводить сегментирование рынка. Одним из главных признаков сегментирования должны быть доходы потребителей [8].



**Рис.2.10** Позиционная карта рынка

В результате проведенного исследования можно сделать заключение о том, что товар 1 конкурентоспособен на данном рынке в оцениваемом классе изделий. Как показывают результаты исследований, по наиболее значимым параметрам, таким, как вкусовые качества и качество изготовления, продукция оценивается значительно выше своих конкурентов.

Но недостаточно просто производить качественный товар, необходимо уделять больше внимания таким параметрам, как упаковка и дизайн упаковки. Кроме того, недостаточно только хорошего имиджа, чтобы гарантировать высокий объем сбыта. Для каждой продуктовой группы существуют еще свои специфические критерии, на которые обращают внимание покупатели и которые должны учитывать производители и розничные торговцы. Интервенция импортных продуктов питания в наших магазинах наглядно демонстрирует, что упаковка является фактором конкурентоспособности товара и мощным средством стимулирования сбыта. Как характер упаковки, так и помещенная на ней информация часто служат поводом для приобретения потребителем конкретного товара.

Итогом маркетинговых исследований должны быть выводы и предложения о мерах, которые необходимо принять для улучшения положения продукции на рынке.

Как мы же отмечали, суть маркетинга заключается в том, чтобы продавать не то, что производится, а производить продаваемое. Для этого необходимо постоянно совершенствовать и подстраивать к запросам рынка следующие основные элементы маркетинга: товар, каналы сбыта, стратегию ценообразования и продвижение товаров.

## **2.6. Анализ хозяйственного портфеля предприятия**

Под хозяйственным «портфелем предприятия» понимается совокупность хозяйственных или бизнес-единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу (предприятию). Чтобы не путать его с «портфелем ценных бумаг», такой портфель называют еще корпоративным [35; 40].

Предприятие описывается с помощью портфельного анализа как совокупность так называемых стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). На практике СХЕ совпадают с бизнес-единицами предприятия, но в портфельном анализе они рассматриваются с точки зрения стратегического развития предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка. СХЕ в основном независимы друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются особой, связанной с клиентами, рыночной задачей, четко отделяемые от других СХЕ продуктами или группами продуктов, а также однозначно определяемым кругом клиентов. Различные СХЕ имеют разные рыночные шансы и риски. В целом портфельный анализ помогает руководству предприятия выяснить, какая СХЕ наиболее перспективна и обеспечит в будущем успех, даст возможность предвидеть и предотвратить угрозу банкротства, своевременно принять решение об обновлении какой-либо нерентабельной СХЕ, разработать комплекс мероприятий, определить политику маркетинга.

Основными этапами портфельного анализа являются:

1. Определение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). Для этого выделяют отдельные признаки определенных услуг или групп товаров:

- удовлетворение одинаковых потребностей клиентов;
- одинаковая доступность проникновения на рынок, диктуемая внешними условиями;
- идентичные целевые группы покупателей;
- единая стратегия финансирования и выплат и т.п.

2. Сбор необходимой для анализа информации о положении предприятия на рынке. Для этого необходимы следующие показатели:

- относительная доля рынка;
- объем продаж, прибыльность предприятия;
- конкурентоспособность и т.п.

3. Определение позиций СХЕ.

Начиная с 60-х гг. XX века консалтинговые фирмы используют для портфельного анализа графические схемы – матрицы. Ученые и практики разработали их с целью более наглядного выявления имеющихся на предприятиях ситуаций, чтобы принимаемые стратегические решения были более обоснованы. Многие базисные стратегии связаны с этими матрицами. Применение матриц зависит от конкретной ситуации.

Самыми популярными из них являются:

- матрица И. Ансоффа (матрица «Продукт – рынок»)
- матрица «Рост-доля рынка» (матрица БКГ);
- матрица Артура Д. Литла (матрица АДЛ);
- матрица Мак-Кинси (матрица МК);
- матрица конкуренции М. Портера (20);
- матрица «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции».

*Матрица Игоря Ансоффа «Продукт – рынок»* предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка, для определения корпоративного пути развития, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий (рис. 2.11).

Увеличение ассортимента товаров и освоение новых технологий			
Расширение рыночных возможностей	Рынки	Продукция	
		Выпускаемая	Новая
	Имеющиеся	Стратегия дальнейшего продвижения товара на рынок	Стратегия создания новой продукции
	Новые	Стратегия поиска новых рынков	Стратегия конгломератной диверсификации

**Рис.2.11 Матрица И. Ансоффа «Продукт – рынок»**

### Преимущества матрицы И. Ансоффа:

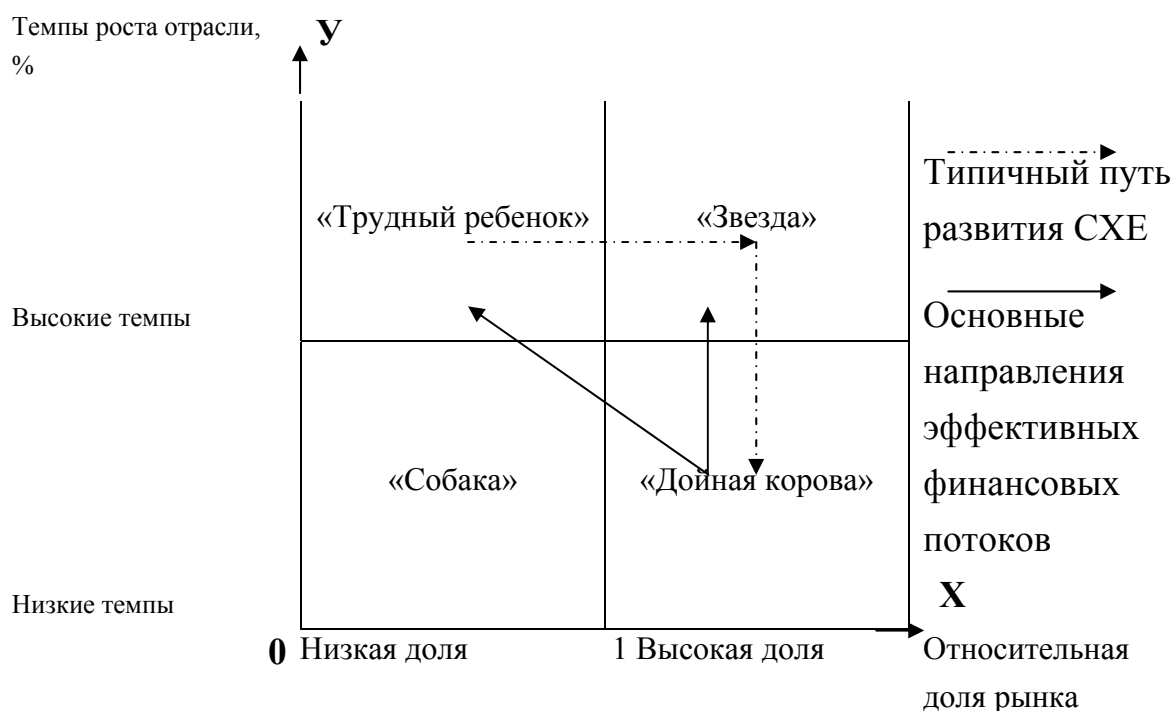
- наглядное структурирование сложных обстоятельств реальности;
- простота использования.

### Недостатки:

- односторонняя ориентация на рост;
- ограничение на двух характеристиках (продукт и рынок), хотя и важнейших, проблематично. Существуют и другие характеристики, имеющие значение для успеха, такие, например, как технология.

Согласно матрице *рост-доля рынка* (матрица БКГ), конкурентоспособное предприятие имеет очень низкие издержки благодаря росту объема производства и сокращению времени, необходимого для изготовления изделия, по мере того как увеличивается производство [46].

В зависимости от развития отрасли, в которой действует какая-то из стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) предприятия и от ее рыночной доли, можно выделить четыре вида СХЕ, названные для наглядности: «Звезда», «Дойная корова», «Трудный ребенок», «Собака» (существуют и другие варианты названий, но смысл тот же). Они показаны на рис.2.12 на матрице «Рост-доля рынка», американской консультационной фирмы «Бостон консалтинг групп» (БКГ).



**Рис.2.12 Матрица «Рост-доля рынка» «Бостон консалтинг групп»**

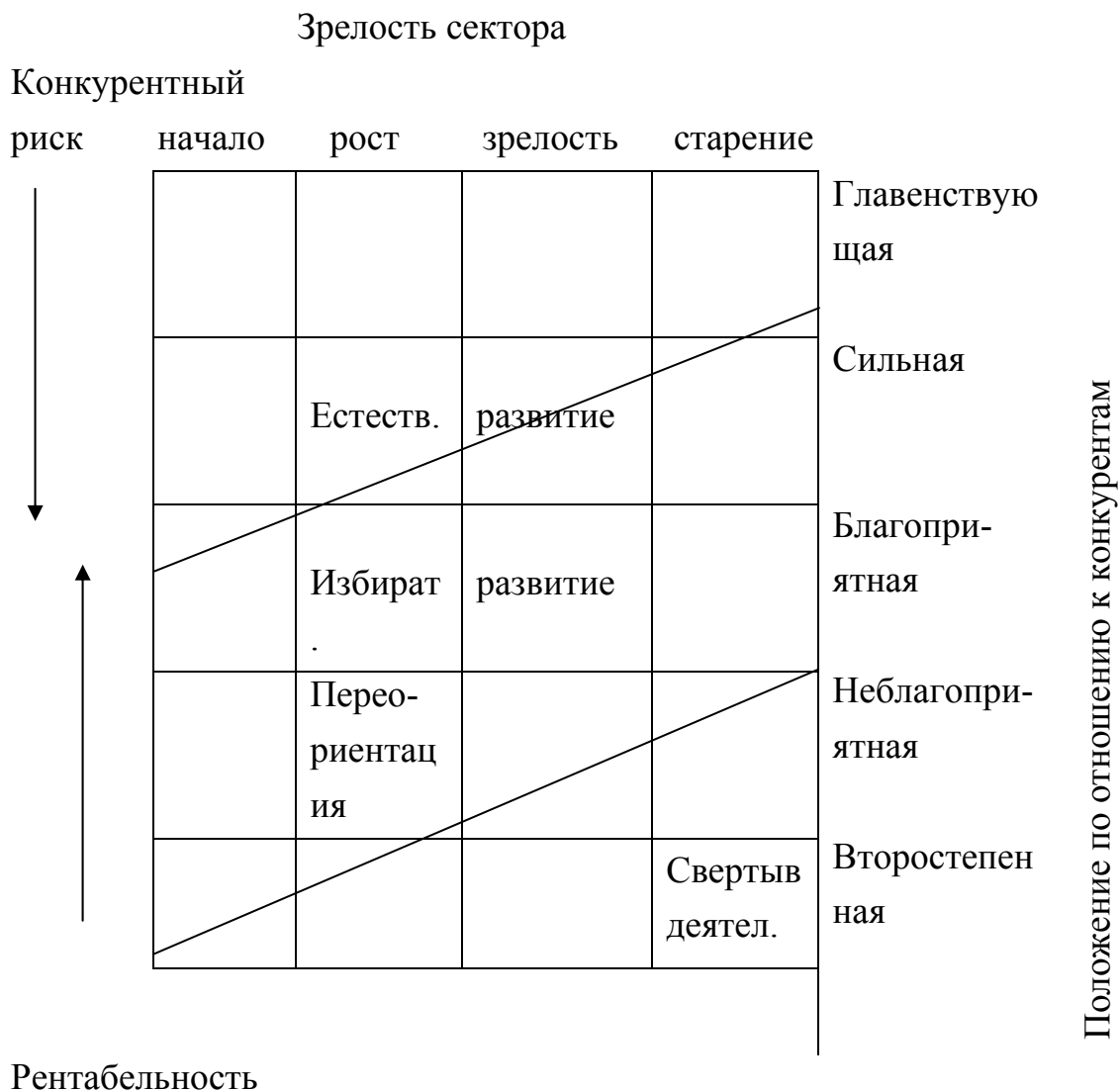
На рисунке по оси ОХ отложен коэффициент доли рынка, рассчитанный по формуле:

$$\text{Коэффициент доли рынка} = \frac{\text{Доля рынка данного СХЕ}}{\text{Доля рынка крупнейшего конкурента данного СХЕ}}$$

При значении коэффициента, большем единицы, доля рынка, занимаемая данной СХЕ, считается высокой. Если коэффициент меньше единицы – низкой. На рисунке по оси ОУ отложен темп роста рынка, рассчитанный по формуле:

$$\text{Темп роста рынка} = \frac{\text{Объем продаж по базовому рынку периода } t}{\text{объем продаж по базовому рынку периода } t-1}$$

Подход БКГ несложен и относительно легко применим, однако он недостаточен, так как стратегические цели должны исходить из базовых параметров (например, ресурсы). Его невозможно использовать в том случае, если область деятельности недостаточно сконцентрирована и если относительная доля рынка не имеет особого значения или конкуренция определяется не издержками, а, например, техническими новшествами.



**Рис.2.13 Матрица АДЛ**

*Матрица Артура Д. Литла (АДЛ)* использует две переменные, отличные от переменных матрицы БКГ: зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам (рис. 2.13).

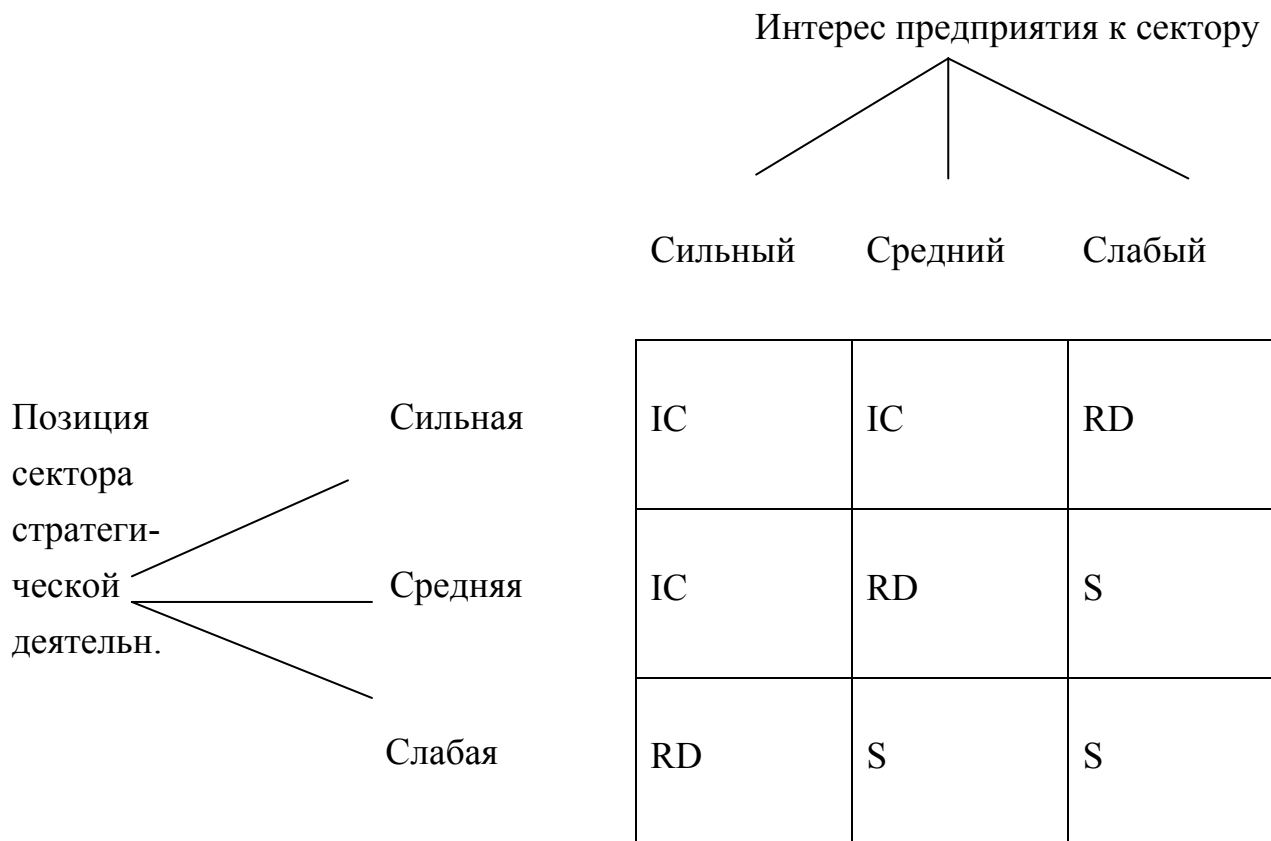
Зрелость сектора отражает изменения на различных стадиях его развития, которым соответствуют различные финансовые характеристики, особые конкурентные структуры, способы стратегической деятельности. При этом определяется относительное положение стратегической единицы в условиях конкуренции.

Подход АДЛ применяется шире, нежели подход БКГ, так как он свободен от недостатков матрицы БКГ и требует анализа всех факторов, определяющих стратегическую позицию предприятия.

*Матрица Мак-Кинси* (матрица «Привлекательность рынка – преимущество в конкуренции») представляет развитие описанной выше матрицы БКГ. Она включает три позиции по двум направлениям (рис.2.14):



- интерес предприятия к сектору: объем рынка, уровень экономического роста, норма прибыли, интенсивность к конкуренции и т.д.



IC – финансировать рост;

RD – получать прибыль, отказаться от инвестирования;

S – провести отбор.

**Рис.2.14 Матрица Мак-Кинси**

конкурентная позиция сектора стратегической деятельности фирмы: относительная рыночная доля, осведомленность о рынке, конкурентоспособности ее цен, эффективность сбыта, качество и имидж товара. В расчетах по каждому фактору используется средневзвешенный коэффициент и, если области стратегической деятельности представить при помощи предложенной матрицы, то можно выделить три зоны:

- зона, благоприятная для финансирования экономического роста – зона IC;

- зона, которая должна быть подвержена избирательному анализу и дать еще прибыль, прежде чем от нее отказаться – зона RD;

- зона, которая не представляет особого интереса и должна оставаться под контролем – зона S.

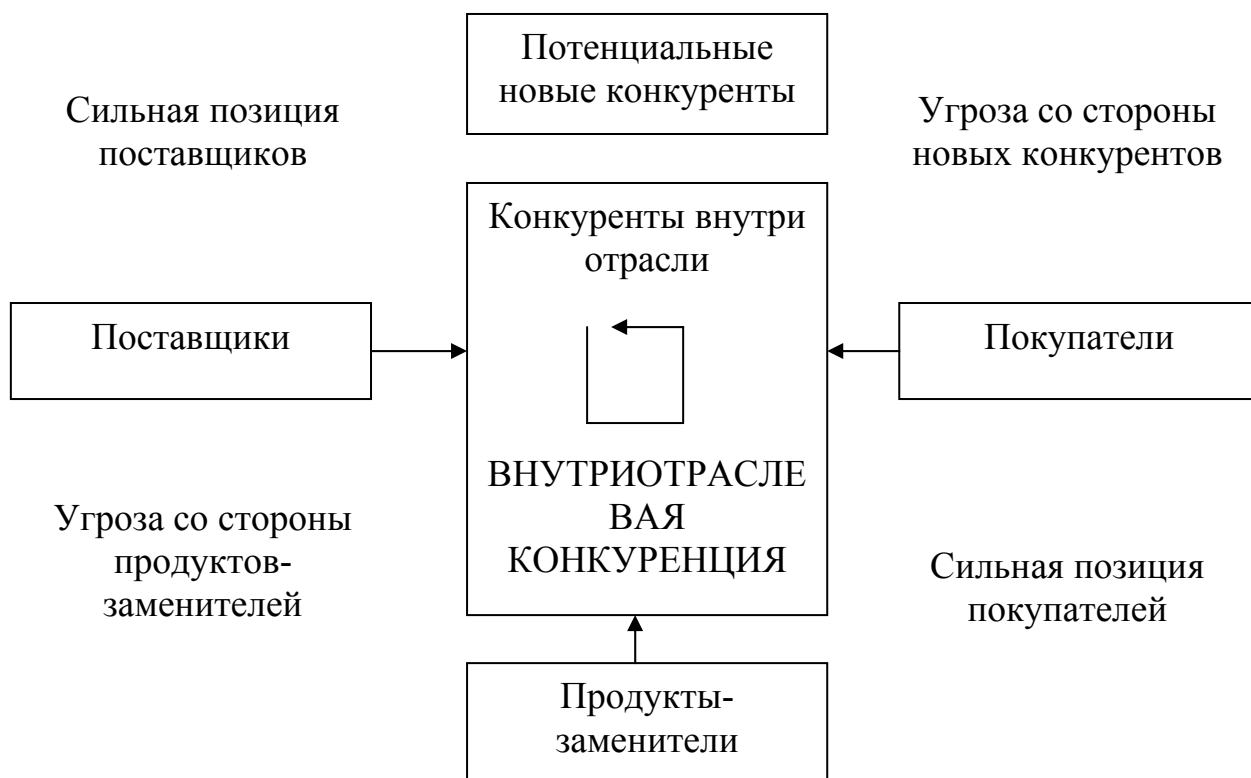


Рис.2.15 Движущие силы конкуренции по М. Портеру

Американский ученый Майкл Портер в 1975-1980 гг., когда во многих отраслях промышленности наблюдался период замедления роста и стагнация, разработал *концепцию конкурентной стратегии*. В отличие от рассмотренных выше подходов, где предпочтение отдается конечному рынку, в его подходе осуществляется учет поставщиков, конкуренции, товаров-заменителей, промышленных структур, позволяющий более широко анализировать конкурентную динамику, нежели матрицы БКГ и АДЛ [14].

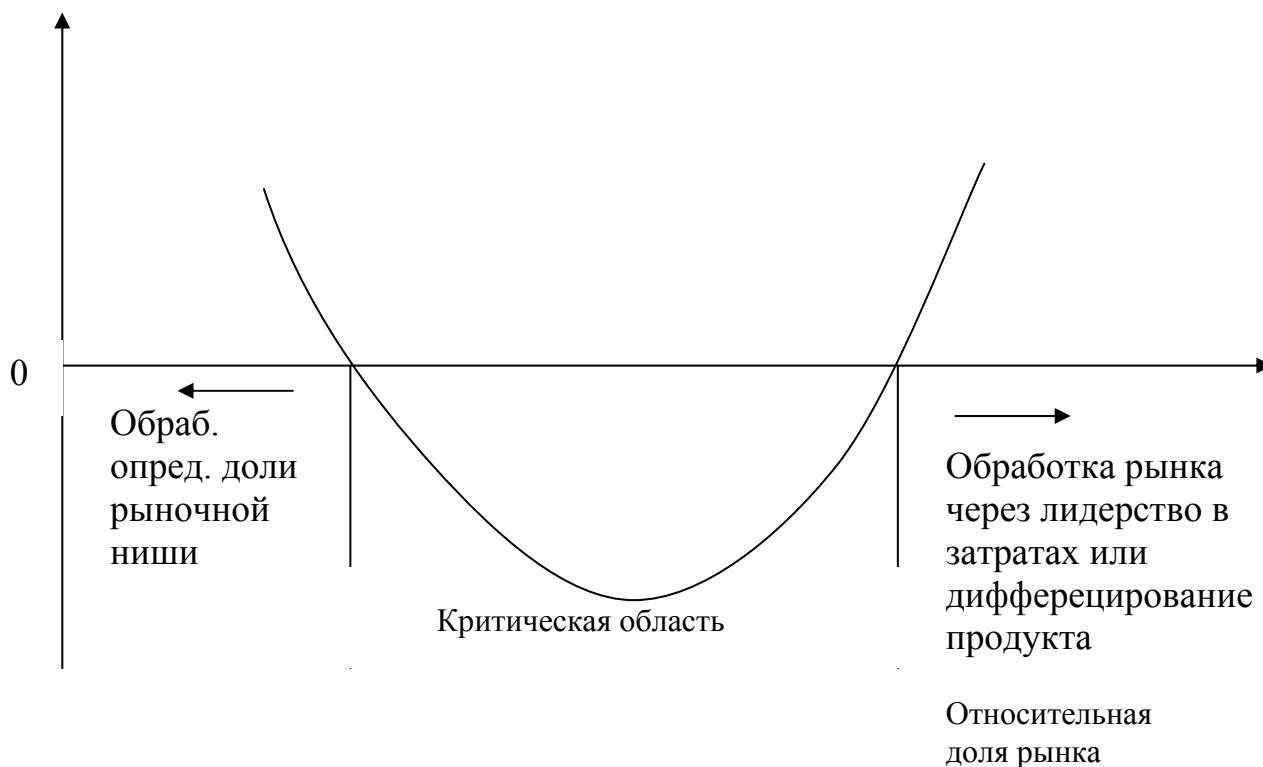
Пять движущих сил конкуренции, выделяемые М. Портером, такие как конкуренция внутри отрасли, продукты-заменители, потенциальные новые конкуренты, поставщики и потребители, представлены на рис.2.15.

Исследования М. Портера привели к следующему выводу: прежде всего крупные предприятия с большой долей рынка, с одной стороны, и небольшие специализированные предприятия – с другой, имеют шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Отсюда следует, что опасно занимать среднюю позицию, а также рекомендация всем предприятиям, не имеющим средств или способностей для достижения лидерства на рынке, – сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать

там преимущества по отношению к конкурентам. Связь между долей рынка и рентабельностью, по Портеру, отражена на рис.2.16.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер построил матрицу конкуренции, которую более подробно мы рассмотрим в следующем параграфе.

Рентабельность, %



**Рис.2.16** Связь между рентабельностью и долей рынка по Портеру

*Матрица «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции».* Эта модель разработана специалистами «Дженерал Электрик Кампани» и консультационной фирмой «Маккинзи».

Матрица наглядно демонстрирует, что в зависимости от того, в каком ее поле находится та или иная СХЕ предприятия, следует проводить ту или иную стратегическую политику развития или свертывания деятельности данной СХЕ.

↑ Привлекательность рынка ↑	Высокая	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Расширять или удерживать лидерство на рынке
	Средняя	Уход с рынка, постепенное сокращение инвестиций	Рост или уход с рынка	Удерживать лидерство на рынке
	Низкая	Сокращение инвестиций (уход с рынка)	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие осн. капитала	Изъятие осн. капитала, избирательная оборонительная стратегия
		Низкая	Средняя	Высокая
		→ Позиция в конкурентной борьбе		

**Рис.2.17 Матрица привлекательность рынка – преимущества в конкуренции**

Для того чтобы наглядно представить и оценить каждую СХЕ, сначала следует изобразить ее положение графически. Для этого оцениваем значения наиболее важных факторов каждой СХЕ по следующей шкале весовых коэффициентов:

- 3 – очень важный фактор;
- 2 – важный фактор;
- 1 – менее важный фактор.

При оценке отдельных факторов используется пятибалльная шкала:

- 5 – очень хорошо;
- 4 – хорошо;
- 3 – удовлетворительно;
- 2 – отрицательно;
- 1 – очень отрицательно.

Предположим, что для анализа выделено три стратегических хозяйственных единицы: СХЕ № 1, СХЕ № 2, СХЕ № 3. Для каждой СХЕ рассчитываются координаты для определения позиции на матрице. Пример расчета для СХЕ № 1 координаты X показан в табл. 15, для координаты У – в табл. 2.15.

Таблица 2.15

### Определение координаты X для СХЕ № 1

Позиция в конкурентной борьбе	Значимость фактора	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Относительная позиция на рынке	3			3			9	
Относительный потенциал услуги	2			3			6	
Относительная финансовая устойчивость	2			3			6	
Относительный потенциал квалификации кадров	1				4		4	
Сумма	8						25	25:8=3,1

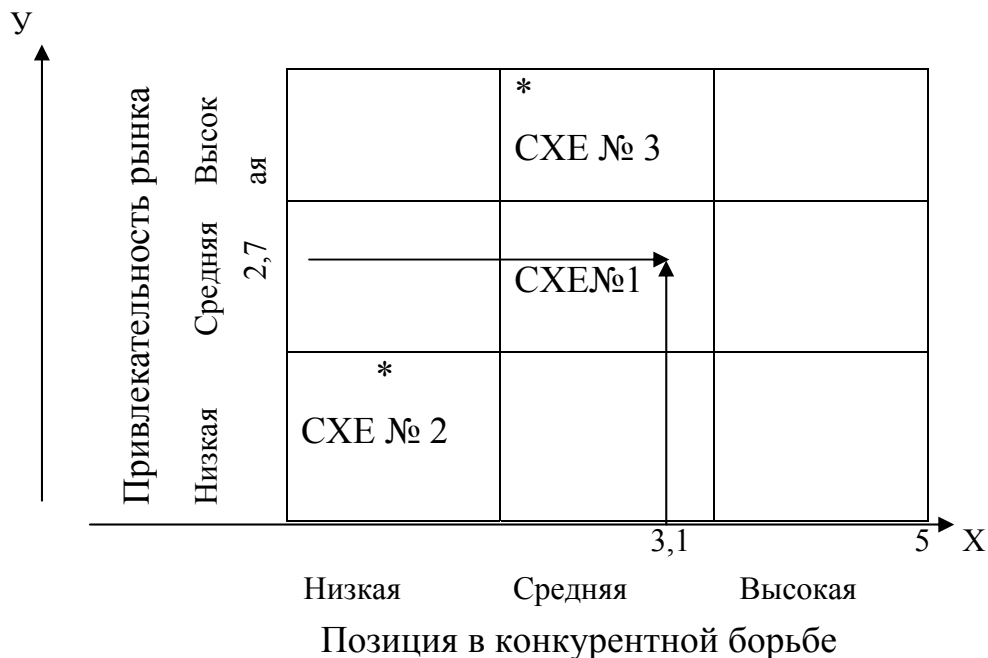
Таблица 2.16

### Определение координаты У для СХЕ № 1

Привлекательность рынка	Значимость фактора	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Рост рынка и его развитие	3		2				6	
Качество рынка	1			3			3	
Конкурентная ситуация	2				4		8	
Ситуационная связь с внешней средой	1		2				2	
Сумма	7						19	19:7=2,7

Аналогично рассчитываются координаты для СХЕ № 2 и СХЕ № 3.

На основании полученных данных производим графическое изображение положения СХЕ на матрице (рис. 2.18). Оценку производят, совмещая положение всех СХЕ с матрицей «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции». Для определения направления стратегий отдельных видов деятельности используется эта же матрица.



**Рис.2.18 Графическое изображение положения стратегических хозяйственных единиц (СХЕ)**

На основании проведенного портфельного анализа можно сделать обоснованные выводы о том, какую стратегию развития выбрать для каждой стратегической хозяйственной единицы.

Стратегия затрагивает судьбу предприятия в долгосрочном плане, и все тактические и оперативные задачи должны вырабатываться уже на основе выбранной стратегии. Основная роль при этом должна отводиться маркетинговой деятельности предприятия, так как маркетинг обеспечивает вероятной и надежной информацией о рыночном спросе и предложении, а также о конкуренции.

### 2.7. Выбор и формулирование стратегии маркетинга

Выбор и формулирование общей маркетинговой стратегии следует за этапом стратегического анализа. Он предполагает выбор одной из стратегических альтернатив, но в то же время допускает индивидуальную корректировку той или иной альтернативы с учетом тех или иных особенностей ситуации предприятия, выявленных в ходе анализа.

Стратегии имеют иерархическую структуру. Сначала разрабатываются базовые стратегии развития предприятия (корпоративные стратегии), потом рыночные и конкурентные стратегии, затем маркетинговые.

По мнению И. Ансоффа, корпоративное развитие может идти по четырем направлениям:

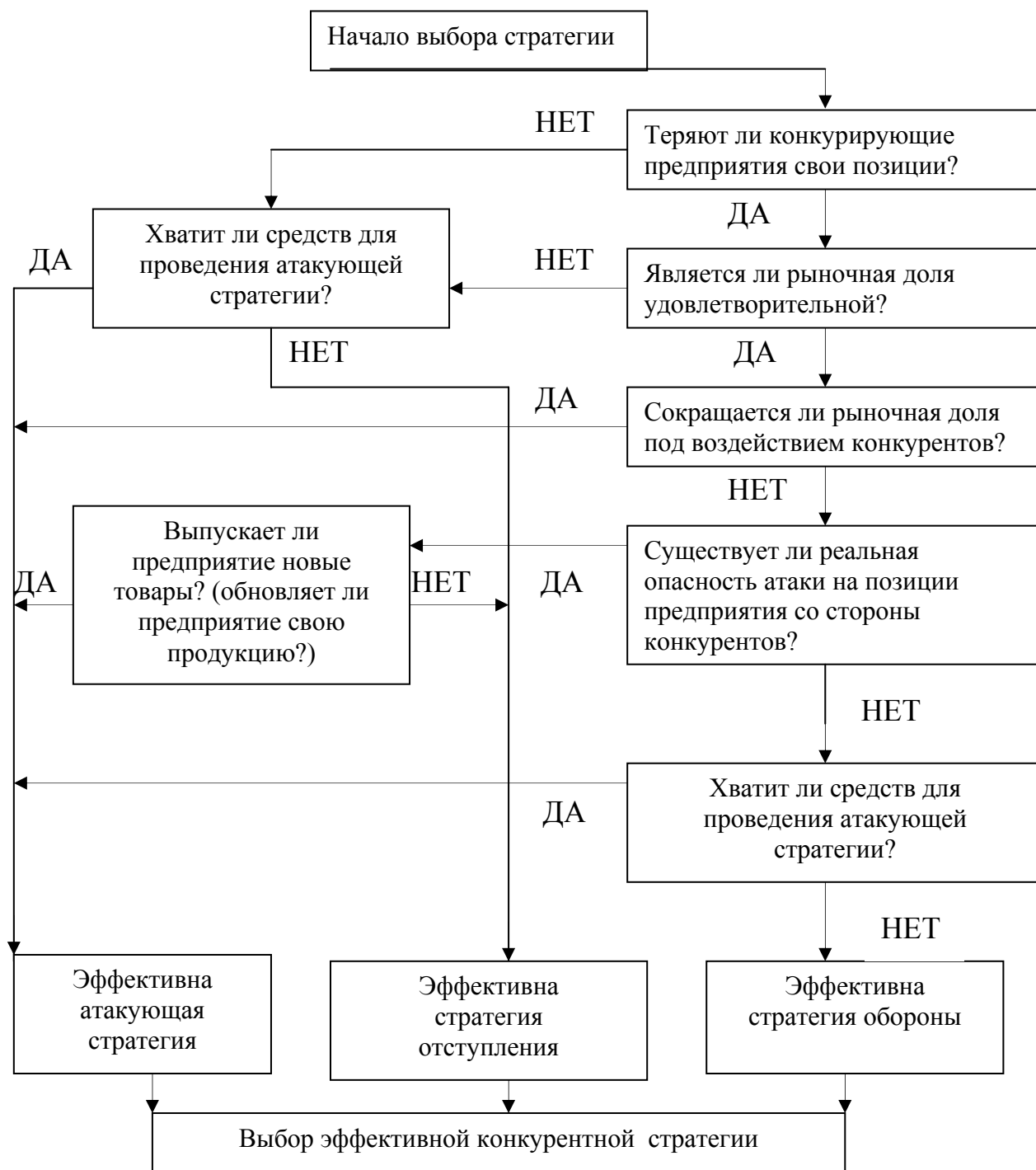
- разработка стратегии более глубокого внедрения существующей продукции предприятия на тех рынках, где оно сейчас работает;
- осуществление рыночной экспансии, то есть разработка программы выхода на другие рынки;
- выпуск новой продукции для продвижения их на существующих рынках;
- переход на выпуск новых для предприятия товаров и вывод их на новые рынки (стратегия диверсификации).

Анализ рыночных стратегий предприятия проводят в том случае, когда ставят задачу расширения регионального сбыта, или при выходе на зарубежные рынки [43, 42]. К примерам рыночных стратегий можно отнести следующие стратегии:

- стратегия охвата рынка;
- стратегия времени и скорости выхода на рынок;
- стратегия масштаба рыночной глобализации;
- стратегия уровня капитальных вложений.

Задача стратегического маркетинга при выборе конкурентной стратегии состоит в выборе варианта, который позволит получить устойчивое конкурентное преимущество. К основным видам конкурентных стратегий относятся:

- стратегия наступления (атакующая) – стратегия завоевания и расширения доли рынка;
- оборонительная стратегия – стратегия удержания существующей рыночной доли;
- стратегия отступления – стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса. Правильно выбрать стратегию может помочь схема, представленная на рис.2.19[46].



**Рис.2.19 Выбор конкурентной стратегии предприятия**

Таким образом, на основе проведенного анализа привлекательности рынка, анализа хозяйственного портфеля фирмы, конкурентных преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает фирма, для каждой стратегической хозяйственной единицы выбирается своя конкурентная и маркетинговая стратегия развития.

Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы удерживаемого конкурентного преимущества, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.



Особой отраслью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции организации. Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Для определения главных конкурентных сил в отрасли можно использовать методику диагностики конкурентной среды рынка, на основе которой строится конкурентная карта рынка.

### ***Построение конкурентной карты рынка***

Для построения конкурентной карты рынка производится классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Исходные данные для примера представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

#### **Исходные данные и решение**

Предприятие	Рыночная доля в период t, %	Сектор		Рыночная доля в период t <sub>0</sub> , %	Темп прироста T <sub>i</sub>	Объем реализации, ед.		Цена руб./ед.	
		1	2			t			1
1.А	8		8	6	+16,7	100	1.А	8	
2.Б	15	15		17	-5,9	192	2.Б	15	15
3.В	7		7	4	37,5	84	3.В	7	
4.Г	5		5	6	-8,3	65	4.Г	5	
5.Д	3		3	2	8,3	40	5.Д	3	
6.Е	18	18		15	10	230	6.Е	18	18
7.Ж	1		1	1	0	12	7.Ж	1	
8.З	20	20		13	26,9	240	8.З	20	20
9.И	14	14		20	-15,0	180	9.И	14	14
10.К	9		9	16	-21,8	103	10.К	9	
Итого:	100	67	33	100	-	1246	Итого:	100	67

Последовательность диагностики конкурентной среды рынка:

1. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей по формуле:  $D_{cp.} = 1/n$ ;

$$D_{cp.} = 100 \% / 10 = 10 \%$$

2. Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на 2 сектора, для которых значение долей больше или меньше среднего значения.

3. В каждом из секторов (в 1 секторе – 4 предприятия, во 2 секторе – 6 предприятий) рассчитывается среднеквадратическое отклонение, которое совместно с минимальным и максимальным значениями определяет границы представленных групп.

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли предприятий рассчитывается по секторам  $D_i \geq (\leq) D_{cp.}$ :

$$S_1 = \sqrt{(1/K_1) \times \sum (D_c - D_{cp.1})^2, c=1, \dots, K_1}$$

$$S_1 = \sqrt{(1/4) \times ((15 - 16,7)^2 + (18 - 16,7)^2 + (20 - 16,7)^2 + (14 - 16,7)^2)}, = 2,38$$

$$S_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - K_1}\right) \times \sum (D_t - D_{cp.2})^2, t=1, \dots, n - K_1}, \text{ где}$$

$$S_2 = 2,81;$$

$K_1$  ( $n - K_1$ ) – количество предприятий, для которых  $D_c < D_{cp.}$  ( $D_t \geq D_{cp.}$ );

$D_c, D_t$  – рыночные доли предприятий, для которых  $D_c < D_{cp.}$  ( $D_t \geq D_{cp.}$ );

$D_{cp.1}, (D_{cp.2})$  – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для  $D_c < D_{cp.}$  ( $D_t \geq D_{cp.}$ );

$$D_{cp.1} = \frac{1}{K_1} \times \sum D_c, c=1, \dots, K_1 \quad D_{cp.1} = 16,7 \%$$

$$D_{cp.2} = \frac{1}{n - K_1} \times \sum D_t, t=1, \dots, n - K_1 \quad D_{cp.2} = 5,5 \%$$

4. Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_i^t - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}} \times 100\%, \text{ где}$$

$T_i$  – темп прироста рыночной доли  $i$ -го предприятия, %;

$D_i^t (D_i^{t_0})$  – рыночная доля  $i$ -го предприятия в период времени  $t(t_0)$ , %;

$m$  – количество лет в рассматриваемом периоде (2 года);

$$T_1 = \frac{1}{2} * (8-6) / 6 * 100 = 16,7 \%;$$

Для оценки степени изменения конкурентной позиции выделяются 4 типовых состояния предприятия по величине роста его рыночной доли (табл. 2.18). Классификация предприятий на основе произведенных расчетов представлена в табл.2.19.

**Таблица 2.18**

#### Критерии отнесения предприятий к группам

№	Если $D_i$ принадлежит к группе:	Расчетное значение	Классификационная группа	Пояснение	Предприятие
1.	$D_{cp} + 3\delta_2; D_{max}$	18,4...20,0	1 группа	Лидеры рынка	З
2.	$D_{cp}; D_{cp} + 3\delta_2$	10,0...18,4	2 группа	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Б, Е, И
3.	$D_{cp} - 3\delta_1; D_{cp}$	2,86...10,0	3 группа	Предприятия со слабой конкурентной позицией	А, В, Г Д, К
4.	$D_{min}; D_{cp} - 3\delta_1$	1,00...2,86	4 группа	Аутсайдеры рынка	Ж

**Таблица 2.19.**

#### Критерии оценки степени изменения конкурентной позиции

№	Если $T_i$ принадлежит к группе:	Расчетное значение	Классификация группы	Пояснение	Предприятие
---	----------------------------------	--------------------	----------------------	-----------	-------------

1.	$T_{cp} + \frac{3\sigma}{\sqrt{n}}$ $T_{max}$	44,7 % - 37,5 %	1 группа	Предприятия с благоприятной конкурентной позицией	В
2.	$T_{cp}; T_{cp} + \frac{3\sigma}{\sqrt{n}}$	21,6 % - 44,7 %	2 группа	Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	З
3.	$T_{cp} - \frac{3\sigma}{\sqrt{n}}; T_{cp}$	-1,55 %; 21,6 %	3 группа	Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	А, Д, Е, Ж
4.	$T_{min}; T_{cp} - \frac{3\sigma}{\sqrt{n}}$	-21,8 %; -1,55 %	4 группа	Предприятия с быстро ухудшающейся позицией	Б, Г, И, К

Средний темп прироста рыночной доли рассчитывается по формуле:

$$T_{cp} = \left( \frac{\sum K_i^t}{\sum K_i^{t_0}} - 1 \right) \times 100\%;$$

$$T_{cp} = \left( \frac{\sum K_i^t \times \Pi_i^t}{\sum K_i^{t_0} \times \Pi_i^{t_0}} - 1 \right) \times 100\%, \text{ где}$$

$K_i^t$  ( $K_i^{t_0}$ ) – количество изделий анализируемой товарной группы, реализованных *i*-м предприятием в период времени  $t(t_0)$ , ед.;

$\Pi_i^t$  ( $\Pi_i^{t_0}$ ) – цена изделий, реализованных *i*-м предприятием в период времени  $t(t_0)$ , тыс. руб.;

$n$  ( $n_0$ ) – количество предприятий, работающих на рассматриваемом товарном рынке в период времени  $t(t_0)$ , ед.;

$$T_{cp} = (1246 / 1025 - 1) * 100 = 21,6 \%$$

4. Рассчитывается среднеквадратичное отклонение ( $T_i$ , от  $T_{cp}$ ):

$$S = \sqrt{\frac{1}{n} \times \sum (T_i - T_{cp.})^2};$$

$$S = \sqrt{\frac{1}{10} \times (24 + 756,3 + 252,8 + 894 + 177 + 134,6 + 467 + 27 + 1339,6 + 1892,3) = 24}$$

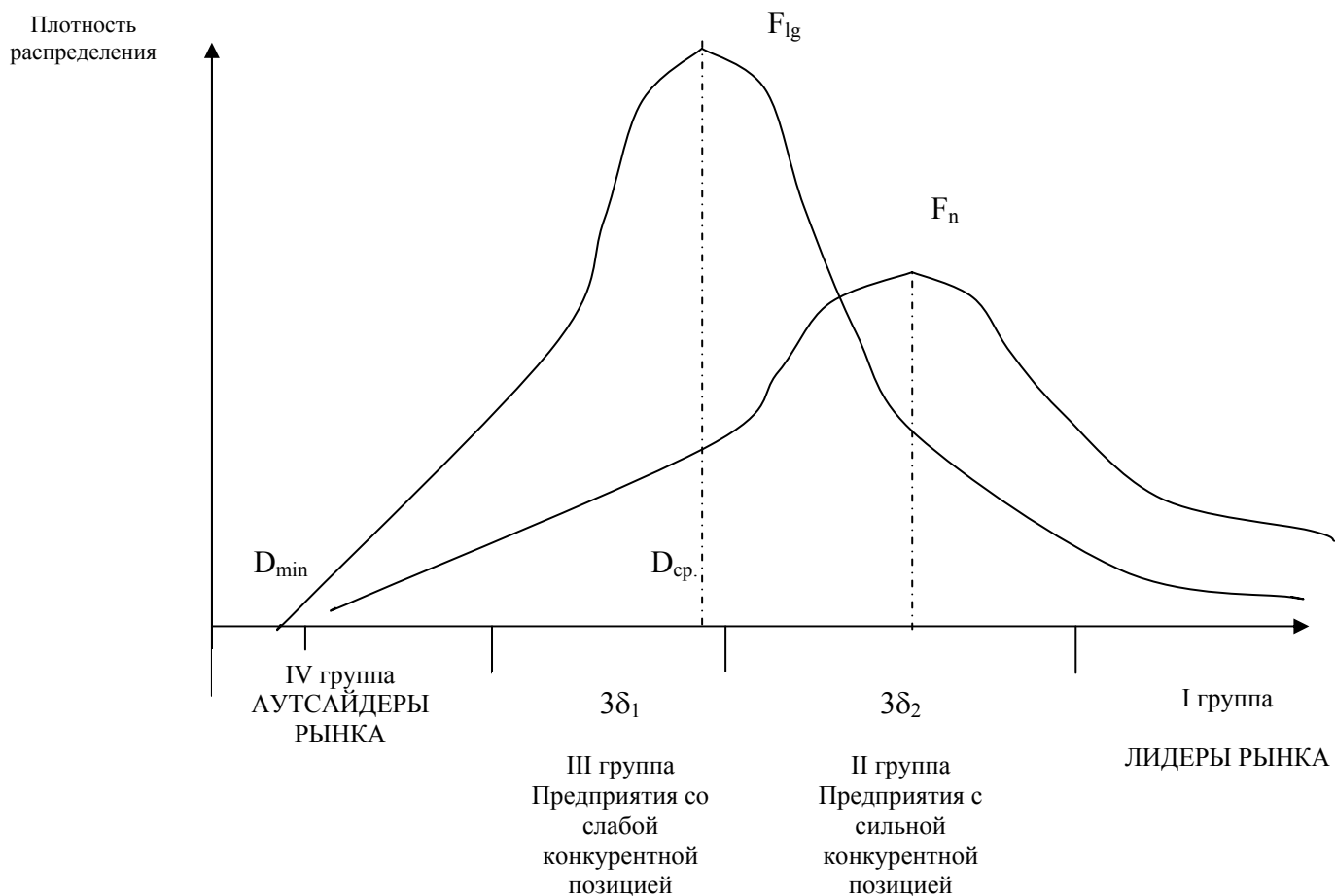
5. Рассчитывается показатель стабильности рыночной доли ( $C_i$ ):

$$C_i = \frac{K_i - K_i^n}{K_i}, \text{ где}$$

$K_i$  – общее количество продукции, реализованной  $i$ -м предприятием;  
 $K_i^n$  – количество продукции  $i$ -го предприятия, приобретенное потребителем впервые.

Все многообразие рыночных позиций нельзя уложить в привычную схему классификации предприятий по величине рыночной доли: лидер – 40 %, последователи – до 20 %, претендуют на лидерство – 30 %, «окопавшиеся» в рыночной нише – 10 %. Подобное распределение характерно для некоторых добывающих отраслей с высокой степенью концентрации производства, реального распределения долей между конкурентами. Особенностью такого распределения является наличие существенной асимметрии, когда большее количество долей концентрируется вокруг некоторого среднего значения – меньшего или большего 50 %. Распределение рыночных долей конкурентов показано на рисунке 22.

На практике абсолютное большинство случаев характеризуется сдвигом нормальной кривой влево относительно оси симметрии (положительный коэффициент асимметрии) (рис. 2.20). Предприятий, имеющих доли меньше среднего значения, больше, чем предприятий, обладающих долями больше среднего значения. Такое распределение в математической статистике называется логарифмическим – нормальным (логнормальным). Оно характеризует типичные положения предприятия на рассматриваемом рынке с точки зрения объема реализуемой продукции.



**Рисунок 2.20 - Распределение рыночных долей конкуренции**

Строится матрица формирования конкурентной карты рынка, основанная на перекрестной классификации размера и динамики ее рыночных долей по конкретному виду продукции (табл. 2.20).

Матрица позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым статусом обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка). Наиболее слабым – предприятия 16-й группы (аутсайдеры рынка). Положение предприятий внутри каждой группы определяется его рыночной долей.

**Таблица 2.20**

**Матрица формирования конкурентной карты рынка**

Рыночная доля, $D_i$			Классификация групп			
			1	2	3	4
			Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темп прироста рыночной доли, $T_i$			$D_{cp.}+3 * S_2, D_{max}$	$D_{cp.}+3 * S_2, D_{max}$	$D_{cp.}-3 * S_2, D_{max}$	$D_{cp.}-3 * S_2, D_{max}$
Классификационные группы	Предприятия с благоприятной конкурентной позицией	$T_{cp.} +3\delta_2, T_{max}$	1	5	9 «В»	13
	Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$T_{cp}; T_{cp}+3\delta_2$	2 «3»	6	10	14
	Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	$T_{cp} -3\delta_1; T_{cp}$	3	7 «Е»	11 «А», «Д»	15 «Ж»
	Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$T_{min}; T_{cp} - 3\delta_1$	4	8 «Б», «И»	12 «Г», «К»	16

По результатам анализа лидером рынка является предприятие «З», аутсайдером – «Ж». Наиболее быстрорастущая конкурентная позиция у предприятия «В», быстро ухудшающаяся позиция – у группы предприятий «Б», «Г», «И», «К».

Оценка конкурентного статуса предприятия позволяет:

- а) определить особенности развития конкурентной ситуации;
- б) установить степень доминирования предприятия на рынке;

в) выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди других участников рынка;

г) использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

Для формулирования основных вариантов конкурентных стратегий можно использовать матрицу конкуренции М. Портера. Для обеспечения конкурентных преимуществ по отношению к пяти конкурирующим силам рынка и опережения своих конкурентов, по М. Портеру, необходимо сконцентрироваться на одной из трех возможных основных стратегий (рис. 2.21).

<b>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</b>		
		Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущества в себестоимости
	Вся отрасль	<b>ДИФФЕРЕНЦИРОВАН ИЕ</b>	<b>ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ЗАТРАТ</b>
	Один сегмент рынка	<b>КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СЕГМЕНТЕ</b>	

**Рис.2.21 Матрица конкуренции М. Портера**

Выяснение особенностей исходной ситуации – основа для оценки, какая из позиций в матрице конкуренции может принести предприятию наибольший успех. Модель М. Портера пригодна, прежде всего, для использования и разработки стратегий в расколотых, молодых, стагнирующих и зрелых отраслях, отличающихся с точки зрения концентрации, степени зрелости рынка и интенсивности мировой конкуренции [20].

Основные преимущества по М. Портеру дают следующие стратегии:

1. Лидерство в области затрат.

Основная идея: все действия и решения предприятия должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики (качество,



сервис) хотя и являются подчиненными, но не должны совсем оставаться без внимания. Необходимые предпосылки:

- большая доля рынка или другие существенные преимущества;
- строительство производственных сооружений;
- строжайший контроль расходов;
- снижение расходов на исследования, сервис, рекламу.

Преимущества данной стратегии:

- предприятия с наименьшими затратами получают прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты попали в зону убытка;

- преимущество в затратах защищает от сильных покупателей, которые не могут опустить цены ниже, чем затраты второго по эффективности продавца;

- низкие затраты дают преимущества по отношению к поставщикам, так как повышение цен меньше всего задевает лидера;

- низкие затраты создают высокие входные барьеры на рынках;

- при появлении продуктов-заменителей лидер по затратам имеет большую свободу действий, чем его конкуренты.

## 2. Стратегия дифференцирования.

Основная идея: продукт предприятия должен отличаться от продукции конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно установить высокую цену. Затраты играют второстепенную роль. Примеры успешного дифференцирования: «Мерседес» (марка, качество, престиж); «Браун» (электроприборы особого дизайна).

Необходимые предпосылки:

- особая известность предприятия;
- широкие исследования;
- соответствующий дизайн;
- применение материалов высокого качества;
- интенсивная работа с потребителями;

- учет соотношения цена - качество.

Преимущества дифференцирования:

- потребители связываются с маркой, их чувствительность к цене снижается, что дает преимущества по отношению к конкурентам с более низкими затратами;

- лояльность клиентов и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок;

- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;

- своеобразность продукта ослабляет влияние крупных клиентов;

- высокая лояльность клиентов дает действенную защиту против продуктов-заменителей.

### 3. Стратегия концентрации на сегменте.

Основная идея: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе. Возможные сегменты: избранные группы клиентов; определенные части производственной программы; географически ограниченные рынки.

Необходимые предпосылки:

- предприятие должно обрабатывать сегмент рынка эффективнее, чем конкуренты, противостоящие на общем рынке;

- преимущества двух вышеназванных стратегий по отношению к конкурирующим силам могут быть реализованы и на определенном сегменте.

Риски, связанные с отдельными стратегиями матрицы М.Портера [20]:

#### 1. *Риск лидерства в области затрат:*

- принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения;

- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;

- концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно распознать изменения требований рынка;

- непредсказуемое повышение затрат может привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами, так что преимущества дифференцирования не смогут быть более уравновешены.

## 2. Риск дифференциации:

- отрыв в цене лидера по затратам может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке;
- характеристика продукта, на которой основывается дифференцирование, может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение;
- подражание уменьшает преимущества, связанные с дифференцированием.

## 3. Риск концентрации:

- различие в ценах между продуктами специализированных предприятий и предприятий, работающих на общем рынке, может стать настолько большим, что преимущества, которые имеют специфические для сегмента товары в глазах потребителя, не оправдают разницы в цене;
- всегда имеется опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка;
- конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще сильнее.

## 2.8. Разработка комплекса маркетинга

Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) – это набор допускающих контроль переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Из комплекса маркетинга можно выделить четыре основных средства маркетинга – это товар, цена, продажа и предложение товара. На основании этого специалистами в области маркетинга принято выделять товарную, ценовую, сбытовую стратегии и стратегию продвижения товара на рынок.

Таблица 2.21

### Эволюция концепции маркетинг-микс

Авторы различных концепций			
Маккартни	Котлер	Гейл	Паливода
Наименование и содержание концепции			
Маркетинг-микс	Мегамаркетинг-микс	Международный маркетинг-микс	
Товар	Товар	Товар	Товар
Продвижение	Продвижение	Продвижение	Продвижение и реклама
Цена	Цена	Цена	Ценообразование
Место	Место	Место	Место продаж/ дистрибьюции
	Общественное мнение (ПР)	Народ	Народ
	Политика	Политика	Прецеденты
		Прибыль	Сила
			Процесс
			Планирование и контроль

С помощью табл.2.21 можно наглядно увидеть эволюцию концепций маркетинг-микс у различных авторов, взятой в крайних рамках их появления: от Джерома Маккартни до Стенли Паливоды [12].

Товарная стратегия предприятия включает стратегии развития продукта, разработку новых товаров, присвоение марочных названий, вопросы качества и конкурентоспособности и т.д.

Ценовая стратегия включает разработку политики ценообразования, выбор методов ценообразования, ценовую тактику и т.д.

Сбытовая стратегия заключается в выборе каналов сбыта, методов продажи, организации системы товародвижения и т.д.

Стратегия продвижения товара на рынок или система маркетинговых коммуникаций включает четыре основных средств воздействия: рекламу, пропаганду, стимулирование сбыта, личные продажи.

Кроме того, специалисты в области маркетинга к основным средствам маркетинга относят:

- маркетинговые исследования;
- упаковку;
- паблик рилейшнз (связи с общественностью).

Если брать за основу вышеописанную классификацию средств маркетинга, то применительно к разработке маркетинговых стратегий, можно выделить товарную стратегию предприятия, ценовую стратегию, сбытовую стратегию и стратегию продвижения товара на рынок. Рассмотрим каждую из них более подробно.

### Товарная стратегия предприятия

Товар в современном понимании – это любое средство, способное удовлетворить нужду или потребность и предлагающееся рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления, выступающее в виде физического объекта, услуги, лица, места, организации или идеи [4].

На рис.2.22 представлен один из способов классификации товаров [6].

Под традиционными товарами понимаются:

1. Биржевые (классические) товары – это небольшая, но весьма важная, группа товаров, относительно легко поддающихся стандартизации, играющая значительную роль в мировой экономике. Их можно разделить на четыре следующие подгруппы:

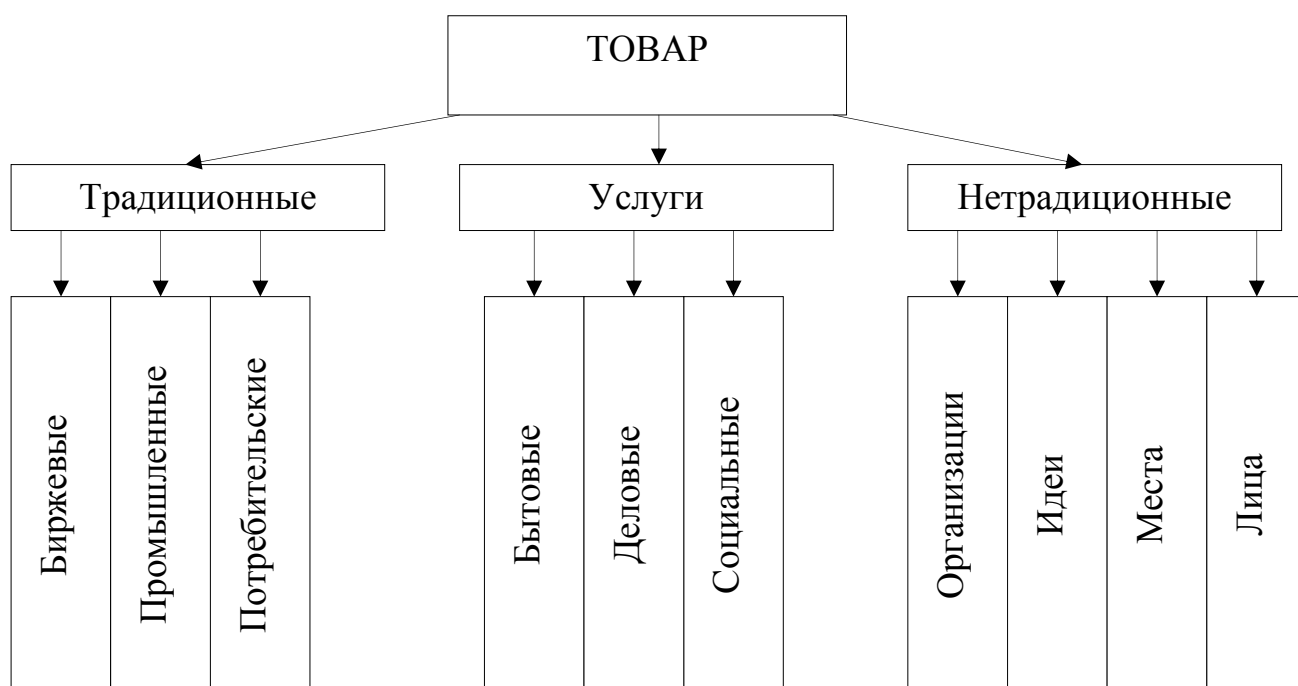


Рис. 2.22. Классификация товаров

- энергоносители – это, прежде всего, нефть, газ и уголь;
- продовольствие – пшеница, сахар, кофе, какао, рис, кукуруза, соя;
- стратегические – золото, уран, платина, никель;
- металлы – медь, алюминий, серебро, сталь.

2. Промышленные товары делят на три подгруппы:

- материалы – сырье, полуфабрикаты, детали;
- капитальные – здания, сооружения, оборудование;
- вспомогательные – инструменты, масла и пр., материалы для

технического обслуживания и т.п.

3. Потребительские товары в зависимости от характера предъявляемого спроса делятся на шесть подгрупп:

- повседневного спроса – газеты, сигареты, продукты;
- импульсивной покупки – книги, журналы, сладости, спиртное;
- экстренного приобретения – лекарства, зонты, пакеты;
- предварительного выбора – мебель, одежда, аппаратура;
- особого спроса – меха, автомобили, видеокамеры, банкеты, круизы;
- пассивного интереса – страховки, надгробия, учебники.

Услуги можно разделить на три категории:

1. Бытовые услуги, которые в свою очередь подразделяются на четыре подгруппы:

- питание – столовая, бистро, кафе, бар, ресторан, банкет;
- жилье – строительство, ремонт, переоборудование;
- обслуживание – стирка, уборка, присмотр, ремонт изделий;
- отдых – билеты, путевки, кино, театр, дансинги.

2. Деловые услуги бывают трех видов:

- технические – наладка, обслуживание и ремонт оборудования, ремонт помещений, утилизация отходов производства;

- интеллектуальные – правовые, бухгалтерские, аудиторские, рекламные, маркетинговые, подбор персонала, управленческие;

- финансовые – расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, страхование, пенсионное обеспечение, управление капиталом.

3. Социальные услуги могут оказываться в четырех областях:

- образование – школа, колледж, курсы, училище, институт;

- здравоохранение – поликлиника, кабинет или салон, больница, консультация, профилакторий, санаторий;
- безопасность – охрана, расследования, правовая защита;
- развитие – лектории, экскурсии, музеи, клубы.

Под нетрадиционными товарами принято понимать все, что может быть востребовано потребителем, удовлетворяя ту или иную его потребность, за что он готов заплатить деньги. Например, просмотр балета в Большом театре удовлетворяет эстетические потребности, но, как известно, цена билета на одно и то же представление может варьироваться до 100 раз, в зависимости от указанного на нем места. Потому что расположение места определяет качество, полноту и силу тех эстетических эмоций (а в некоторых случаях чувство причастности к «избранному обществу»), которые может испытать зритель. Поэтому в этом случае место будет являться товаром.

Исходными предпосылками для разработки товарной стратегии могут быть:

- новая или уже существующая компания;
- производственный статус компании;
- возможности владельцев компании инвестировать в технологию;
- доля собственного участия;
- вид стратегии конкурентного преимущества (по М. Портеру);
- вид маркетинговой концепции управления [43, 57].

Варианты товарных стратегий, которые может принять предприятие для развития своей деятельности, представлены на рис.2.23.



### **Рис.2.23 Классификация товарных стратегий (по Наумову В.Н.)**

При разработке стратегии маркетинга конкретных товаров предприятие должно решить, будет ли оно предлагать их как марочные, то есть фирменные, или как обычные. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость.

Марка – это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации и выделения товаров или услуг одного продавца или группы продавцов среди товаров и услуг конкурентов.

Марочное название – произносимая часть марки. Чтобы товар был конкурентоспособен на рынке, его марочное название должно отличаться от других, содержать намек на определенное качество и выгоды, а также оно должно быть коротким и запоминающимся, но не случайным.

Марочный знак (эмблема) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, как-то: символ, изображение или специфическое шрифтовое оформление.

Товарный знак – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права фирмы на пользование марочным названием или марочным знаком.

Существует четыре подхода к проблеме присвоения марочных названий:

1. Индивидуальные названия.
2. Единое фирменное название для всех товаров.
3. Коллективные марочные названия для товарных семейств.
4. Название фирмы в сочетании с индивидуальными марками товаров.

Разрабатывая товарную стратегию предприятия, необходимо решить вопрос об упаковке, которую называют пятым средством маркетинга, так как роль упаковки в продвижении товара очень велика.



Под упаковкой понимают вместилище или оболочку для товара. Упаковка содержит три слоя:

- внутренняя упаковка – это непосредственное вместилище товара;
- внешняя упаковка – это материал, который защищает внутреннюю упаковку и удаляется при подготовке товара к непосредственному использованию;
- транспортная упаковка – это вместилище, необходимое для хранения, идентификации или транспортировки товара.

Использование упаковки в качестве средства маркетинга подразумевает под собой также разработку ее дизайна и особенности производства. Активному применению упаковки в маркетинговых целях способствуют разные факторы:

1) Самообслуживание в торговле. В этих условиях упаковка должна выполнять многие функции продавца: привлечь внимание к товару, описать его свойства, внушить потребителю уверенность в этом товаре и произвести благоприятное впечатление в целом.

2) Рост достатка потребителей. Растущий достаток потребителей означает, что они готовы заплатить больше за удобство, внешний вид, надежность, престижность улучшенной упаковки.

3) Образ фирмы и образ марки. Фирмы осознают действенную силу хорошо спроектированной упаковки как помощника потребителя в мгновенном узнавании фирмы или марки.

4) Возможности новаторства. Успешное новаторство в упаковке приносит большие выгоды.

Наряду с маркетинговыми возможностями, которые дает упаковка товара, существует и ряд проблем в ее использовании:

- упаковка и маркировка иногда не отражают истину;
- чрезмерная стоимость упаковки;
- использование дефицитных ресурсов;
- загрязнение окружающей среды.

Важнейшим направлением разработки товарной стратегии является ассортиментная политика предприятия.

Товарный ассортимент – это группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их

продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Если у организации насчитывается несколько ассортиментных групп товаров, говорят о товарной номенклатуре.

Товарная номенклатура – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Товарную номенклатуру фирмы можно описать с точки зрения ее широты, насыщенности, глубины и гармоничности.

Широта товарной номенклатуры – это общая численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой.

Насыщенность товарной номенклатуры – это общее число составляющих ее отдельных товаров.

Глубина товарной номенклатуры – это варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.

Гармоничность товарной номенклатуры — это степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований организации производства.

При планировании ассортимента необходимо учитывать степень эффективности связи между отдельными товарами [20]. На практике для этого можно воспользоваться методом покрытия затрат. Разберем его на примере. Предположим, что ассортимент торгового предприятия состоит из продуктов «А», «В» и «С». Реализация продукта «А» приносит значительный убыток, товар «С» так же убыточен (табл. 2.22). Руководство приняло решение об исключении товара «А» из ассортимента. Но является ли такое решение правильным?

**Таблица 2.22**

**Исходные данные (рассматриваемого примера)**

Показатели	Продукты		
	А	В	С
1. Цена продажи, руб.	11,57	8,02	10,22
2. Объем продаж, тыс. ед.	130	510	250
3. Выручка, тыс. руб.	1504	4090	2555

4. Переменные затраты, тыс. руб.	1000	2000	2200
5. Постоянные затраты, тыс. руб.	600	800	400
6. Прибыль (убыток), тыс. руб.	- 96	1290	- 45
7. Общая прибыль предприятия, тыс. руб.	-	1149	-

Пример анализа деятельности предприятия методом покрытия затрат представлен в табл. 2. 23.

Теперь проведем анализ деятельности предприятия методом покрытия затрат после принятия решения об исключении продукта «А» из ассортимента (табл. 2.24).

**Таблица 2.23**

### Анализ деятельности предприятия методом покрытия затрат

Показатели	Продукты		
	А	В	С
1. Цена продажи, руб.	11,57	8,02	10,22
2. Объем продаж, тыс. ед.	130	510	250
3. Выручка, тыс. руб.	1504	4090	2555
4. Переменные затраты, тыс. руб.	1000	2000	2200
5. Покрытие затрат, тыс. руб.	504	2090	355
6. Покрытие затрат, всего тыс. руб.	-	2949	-
7. Постоянные затраты, тыс. руб.	-	1800	-
8. Общая прибыль предприятия, тыс. руб.	-	1149	-

Из полученных результатов (общая прибыль предприятия в табл. 2.24) и сравнении их с предыдущими, т.е. до исключения продукта «А» (общая прибыль предприятия в табл. 2.22) следует, что решение об исключении продукта «А» из ассортимента было бы неверным. Расчет вклада на покрытие затрат показывает, что после такого решения общая прибыль уменьшается.

**Таблица 2.24**

### Расчет прибыли предприятия после исключения продукта «А»

Показатели	В	С
------------	---	---

1. Цена продажи, руб.	8,02	10,22
2. Объем продаж, тыс. ед.	510	250
3. Выручка, тыс. руб.	4090	2555
4. Переменные затраты, тыс. руб.	2000	2200
5. Покрытие затрат, тыс. руб.	2090	355
6. Покрытие затрат, всего тыс. руб.	2445	
7. Постоянные затраты, тыс. руб.	1800	
8. Общая прибыль предприятия, тыс. руб.	645	

Это объясняется тем, что мнимый носитель убытка продукт «А» тем не менее дает 504 тыс. руб. на покрытие блока общих затрат – сумму, которая после исключения продукта «А» будет возмещаться за счет других продуктов.

**Таблица 2.25**

### Калькуляционное выравнивание цены

Показатели	Продукты		
	А	В	С
1. Запланированный объем продаж, тыс. ед.	170	510	290
2. Первоначально установленная цена, руб.	11,57	8,02	10,22
3. Планируемая выручка, тыс. руб.	1966,9	4090,0	2964,4
4. Рыночная цена, тыс. руб.	9,98	-	9,99
5. Выручка, тыс. руб. (гр. 1 x гр. 4)	1696,6	-	2897,1
6. Недополученная выручка, тыс. руб. (гр. 3- гр. 5)	270,3	-	67,3
7. Уменьшение выручки по всем продуктам, тыс. руб. (сумма по строке 6)	-	337,6	-
8. Требуемая выручка по продукту В после калькуляционного выравнивания, тыс. руб. (гр.3+гр.7)	-	4427,6	-
9. Цена продуктов после калькуляционного	9,98	8,68	9,99

выравнивания, руб. (по продукту В: гр. 8 / гр. 1)			
---------------------------------------------------	--	--	--

Так как вариант исключения одного из продуктов не подходит в данной ситуации, имеет смысл принять решение о калькуляционном выравнивании цены.

Для примера предположим, что маркетинговые исследования рынка данных продуктов показали, что вполне реализуемыми являются психологически привлекательные цены чуть ниже 10 рублей (табл. 2.25). При этом расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показывает, что общая прибыль предприятия увеличивается:

1. Общая выручка – 9021,3 тыс. руб.
2. Общие затраты: постоянные затраты – 1800 тыс. руб.;  
переменные затраты – 5859,7 тыс. руб.
3. Прибыль – 1361,6 тыс. руб.

Дополнительная прибыль предприятия после калькуляционного выравнивания цены составит 212,6 тыс. руб.

### **Ценовая стратегия предприятия**

Ценовая стратегия является одним из основных стратегических направлений маркетинговой деятельности предприятия.

Ценовые стратегии – это выбор предприятием определенного уровня цен на свою продукцию исходя из выбранной товарной стратегии, стратегии позиционирования и с учетом других факторов, влияющих на ценообразование [43, 57].

Стратегии ценообразования можно определить как выбор предприятием возможной динамики изменения исходной цены товара в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия. Стратегия ценообразования будет зависеть от того, на какой товар мы устанавливаем цены: на новый товар или товар, уже имеющийся на рынке (табл. 2.26).

**Таблица 2.26**

### **Стратегии установления цен**

Стратегии	Условия эффективности
<p><i>1. Стратегия установления цен на новые товары:</i></p> <p>- стратегия «снятия сливок»</p>	<p>- существует достаточно большой спрос на товар</p> <p>- спрос на товар не эластичный;</p> <p>- имеется патент;</p> <p>- высокая цена поддерживает образ высокого качества товара</p>
<p>- стратегия завоевания доли рынка</p>	<p>- предприятие является лидером в области затрат;</p> <p>- имеется резерв снижения издержек в дальнейшем;</p> <p>- повышение цены возможно только в случае лидерства по качеству</p>
<p>- стратегия прочного внедрения</p>	<p>- существует достаточно большой спрос на товар;</p> <p>- спрос на товар эластичный;</p> <p>- низкие цены не привлекают конкурентов;</p> <p>- низкая цена не означает низкое качество</p>
<p><i>2. Стратегия установления цен на уже существующие на рынке товары:</i></p>	<p>- является продолжением стратегии «снятия сливок», эффективна при тех же условиях</p> <p>- стратегия «скользящей падающей цены»</p>
<p>- стратегия преимущественной цены</p>	<p>- является продолжением стратегии прочного внедрения, эффективна при тех же условиях;</p> <p>- предприятие достигает преимуществ или по качеству товара или по издержкам</p>

Можно выделить следующие основные этапы разработки ценовой стратегии:

1. Выбор стратегии конкурентного преимущества:

- стратегия низких издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия концентрации.

2. Позиционирование в координатах «цена – качество», показывает, для каких потребителей предназначена продукция предприятия и какие конкуренты работают на этом рынке.

3. Формирование цели стратегии ценообразования:

- максимизация оборота (чтобы быстро вернуть деньги);
- максимизация прибыли (снятие «сливок»);

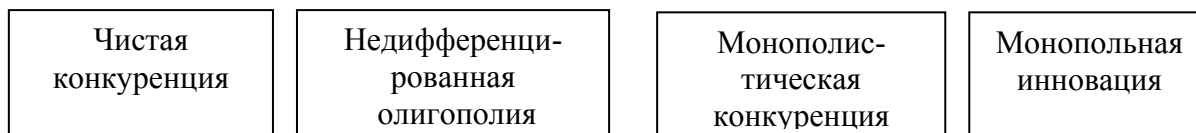
4. Анализ издержек при реализации товарной стратегии (издержки производства и продвижения, внутренние цены, эффект опыта, чувствительность порогов рентабельности).

5. Проведение анализа реакции потребителей на уровень цены:

- исследование воспринимаемой потребителями ценности, когда они сравнивают цену и достоинства товара;
- определение цены, максимально приемлемой для потребителя;
- исследование ценовой эластичности;
- исследования приверженности потребителей к товарам конкурентов и товарам-субститутам.

6. Анализ конкуренции – в зависимости от типа рынка, на котором будет работать предприятие.





**Рис.2.24 Стратегические ценовые решения (по Ж.-Ж. Ламбену)**

Основные этапы разработки ценовой стратегии представлены на рисунке 2.24.

Цена является одной из самых важных характеристик товара, она во многом определяет конкурентоспособность товара.

В практике рыночного ценообразования самым популярным методом является установление цены методом «Средние издержки + прибыль», который заключается в начислении наценки на себестоимость товара.

Проще всего определить цену по «аналогии», на уровне текущих рыночных цен конкурентов, производящих аналогичную или сопоставимую продукцию. Но этот метод не годится, если речь идет о новом товаре, не имеющем подходящих аналогов, или если нужно добиться преимущества в конкурентной борьбе, или если предприятие действует в особых условиях.

Неудачно установленная цена может послужить причиной провала товара на рынке, особенно если там уже присутствуют товары-аналоги конкурентов. Учеными-экономистами разработано множество методов установления конкурентоспособной цены. Ниже представлены два, достаточно известных и, на наш взгляд, удачных метода. Суть этих методов заключается в том, что из оценки и соотношения качественных параметров изделия определяется цена товара. Проводить сравнение можно с так называемым «идеальным» товаром или с таким, каким хотели бы видеть его покупатели. Также сравнение проводится с товаром-аналогом, с тем, что представляет наибольшую конкурентную опасность на данном рынке.

Установление конкурентоспособной цены первым методом можно проводить по следующей методике:



1. Выбираются качественные параметры изделия, которые определяют его потребительскую ценность. Параметры и их качество определяются на основе опроса потребителей методом экспертных оценок.

2. Определяется степень важности этих параметров с точки зрения потребителей. Респондентов просят распределить 100 баллов между параметрами пропорционально их значимости для них.

3. Для каждого параметра изделия рассчитывается параметрический индекс  $P_i$ , характеризующий соответствие данного показателя «идеалу». Показатели «идеального» изделия устанавливаются потребителями.

Численный пример расчета приведен в таблице 2.27.

**Таблица 2.27**

### Расчет параметрических индексов

Товар	Параметры	Значения параметров для изделия фирмы	Значения параметров для «идеала»	Параметрический индекс, $P_i$
1. «Звезда» - товар фирмы	Мощность, кВт	1100	1300	0,85
	Вес, кг	6	5	0,83
	Дизайн, балл	7	10	0,70
2. «Луч» - конкурент 1	Мощность, кВт	1050	1300	0,81
	Вес, кг	6	5	0,83
	Дизайн, балл	8	10	0,80
3. «Весна» - конкурент 2	Мощность, кВт	1200	1300	0,92
	Вес, кг	5	5	1,0
	Дизайн, балл	8	10	0,80

4. Рассчитывается средневзвешенный параметрический индекс  $SP_i$  как произведение параметрического индекса конкретного параметра на показатель важности этого параметра (табл. 2.28).

**Таблица 2.28**

### Расчет средневзвешенных параметрических индексов

Параметры	Показатель важности параметров	«Звезда»		«Луч»		«Весна»	
		$P_i$	$SP_i$	$P_i$	$SP_i$	$P_i$	$SP_i$
Мощность	40	0,85	34,0	0,81	32,4	0,92	36,8
Вес	25	0,83	20,8	0,83	20,8	1,0	25,0

Дизайн	35	0,70	24,5	0,80	28,0	0,80	28,0
Суммарный $SP_i$	x	x	79,3	x	81,2	x	89,8
Приведенный $SP_i$	x	x	100%	x	102,4%	x	113,2%

5. Суммарный средневзвешенный параметрический индекс принимается за 100 %, затем определяются приведенные индексы товаров-конкурентов по сравнению с  $SP$  предприятия.

6. По результатам расчета приведенных индексов определяются обоснованные и необоснованные надбавки к первоначальной цене товара фирмы. Если первоначальную цену товара взять в размере 3000 руб., то расчет цены с учетом мнений покупателей будет следующим (табл. 2.29).

**Таблица 2.29**

### Установление конкурентоспособной цены

Показатели	«Луч»	«Весна»
1. Цена товара-конкурента, руб.	2900	3150
2. Превышение цены товара фирмы, руб.	100	-150
3. Обоснованная надбавка за различие параметров, руб.	$100\% - 102,4\% = -2,4\%$ $-2,4\% * 2900 = - 70 \text{ руб.}$	$100\% - 113,2\% = -13,2\%$ $-13,2\% * 3150 = - 416 \text{ руб.}$
4. Новая цена на товар фирмы, руб.	$2900 - 70 = 2830$	$3150 - 416 = 2734$
5. Необоснованные надбавки при цене товара в 3000 руб.	$3000 - 2830 = 170$	$3000 - 2734 = 266$

В нашем примере рекомендуемая цена для товара фирмы будет на уровне 2730 рублей. Эту цену называют «ценой безразличия», т.е. ценой, при которой покупателю будет все равно, чей товар покупать – ваш или конкурента. В идеале конкурентоспособная цена должна находиться между себестоимостью изделия и «ценой безразличия».

Установление конкурентоспособной цены вторым методом, суть которого заключается в сравнении параметров двух товаров-конкурентов,

реально существующих на рынке, имеет такую же логическую структуру, но параметры оцениваются по десятибалльной шкале.

Для примера используем ситуацию, рассмотренную в предыдущем методе. Цена товара-конкурента «Луч» – 2900 руб. Балльная оценка параметров проводится методом экспертных оценок. Исходные данные для рассматриваемого примера указаны в табл.2.30.

**Таблица 2.30**

**Балльная оценка параметров изделий**

Параметры	Важность, балл				«Луч»				«Звезда»			
	Эксперты			Среднее «место»	Эксперты			Средний балл	Эксперты			Средний балл
	A	B	C		A	B	C		A	B	C	
1. Мощность	3	1	2	2,0	6	7	7	6,6	8	7	8	7,7
2. Вес	1	3	3	2,3	8	9	8	8,3	6	7	8	7,0
3. Дизайн	2	2	1	1,7	6	7	8	7,0	6	7	5	6,0
Сумма:	x			X	X			21,9	X			20,7

Следующий этап – это определение балльных оценок с учетом важности параметров с точки зрения потребителей и расчет цены 1 балла.

$$W_i = V_i \times B_i, \text{ где}$$

$W_i$  - балльная оценка параметра с учетом важности этого параметра;

$B_i$  – показатель важности параметра, среднее «место»;

$V_i$  – балльная оценка параметра;

$$P_1 = \frac{P_k}{\sum_{i=1}^n W_k}, \text{ где}$$

$P_1$  – цена 1 балла;  $P_k$  – цена товара-конкурента.

Определяется цена каждого параметра товара фирмы по формуле:

$$P_i = P_1 \times W_i, \text{ где}$$

$P_i$  – цена параметра изделия.

Результаты нашего примера представлены в табл.2.31.

**Таблица 2.31**

**Определение цены параметров изделий**

Параметры	Балльная оценка с учетом важности		Цена параметра, руб.
	«Луч»	«Звезда»	
1. Мощность	13,2	15,4	1010,24
2. Вес	19,1	16,1	1056,16
3. Дизайн	11,9	10,2	669,12
Сумма	44,2	41,7	2735,52

$$P_1 = 2900 \text{ руб.} / 44,2 = 65,60 \text{ руб.}$$

Используя этот метод, цену можно установить двумя способами:

$$P = P_k \frac{\sum V_{iT}}{\sum V_{ik}}; \quad P = 2900 * 20,7 / 21,9 = 2741 \text{ руб.}$$

$$P = P_1 * \sum_{i=1}^n W_{iT}; \quad P = 65,60 * 41,7 = 2735 \text{ руб.}$$

Более точным является второй метод, т.к. учитывает важность параметров для потребителей.

Установление конкурентоспособной цены требует проведения предварительных маркетинговых исследований. Для проведения таких исследований предприятие должно иметь квалифицированных специалистов-маркетологов.

**Сбытовая стратегия предприятия**

Сбытовая стратегия предприятия является еще одной важнейшей частью комплекса маркетинговых стратегий. Стратегия сбыта должна определять типы посредников и их роль в цепочке сбыта, возможности оптовой и розничной торговли, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиций удобства для потребителей. Для предприятия выбор

сбытовой сети – это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями.

Сбытовая сеть – это структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение потребителей. Критерии оценки эффективности сбытовой стратегии – это продуктивность сбыта, экономичность, качество сбыта. К основным сбытовым стратегиям относятся:

- стратегия формирования вертикальной структуры сбыта;
- стратегия по уровню интенсивности уровня сбыта;
- стратегия по уровню централизации сбыта;
- стратегия сбытовой интеграции;
- стратегия по организации конкуренции в каналах сбыта.

Особое значение для сбыта имеет расположение тех предприятий, которые направляют свой продукт непосредственно потребителю. При выборе места деятельности необходимо учитывать ожидания потребителей и возможности их удовлетворения. На практике можно использовать метод выбора альтернативных мест расположения, основанный на сравнении важнейших характеристик (табл.2.32)[20].

**Таблица 2. 32**

**Пример оценки месторасположения предприятия торговли**

Признаки	Норма	Оценка, балл			
		Вес признака	Место		
			А	В	С
1.Относительная покупательная сила на одного жителя, руб./чел.	500	120	120	80	90
2. Количество потребителей в зоне влияния, чел.	8000	110	70	90	110

3. Поток прохожих в час, чел.	500	130	100	130	70
4. Торговые площади, кв.м.	min 300	100	70	80	100
5. Площади витрин, кв.м.	min 40	60	60	60	40
6. Наличие стоянок, мест	min 10	60	30	50	60
7. Возможности поставки	-	50	20	20	50
8. Общественный транспорт	в 3 мин. ходьбы	30	30	30	10
Сумма для сравнения	-	-	500	540	530

Для определения месторасположения предприятия необходимо:

- выбрать наиболее существенные признаки, которые определяют ценность месторасположения предприятия;
- определить нормативные значения признаков и их весомость в баллах;
- оценить несколько альтернативных мест для выбора месторасположения предприятия по выбранным признакам.

Общая оценка альтернативного места определяется как сумма баллов или сумма мест, которые данная альтернатива имеет по различным параметрам.

Важнейшими признаками предприятия являются не только те, что приведены в таблице. Если оценивать предприятие с рыночно-психологической точки зрения, то важнейшим признаком здесь является имидж предприятия. Имидж определяется как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом (магазином или поставщиком товара). Имидж торгового предприятия складывается из двух пересекающихся компонентов – из имиджа данной формы торгового предприятия и воспринятой потребителями конкретной специфики конкретного магазина.

При исследовании имиджа предприятий торговли были идентифицированы важнейшие атрибуты, которые нашли отражение в табл.2.33.

**Таблица 2.33**

### Атрибуты имиджа предприятия торговли

Группы имиджа	Отдельные атрибуты имиджа
Товары	Качество, цена Выбор и широта ассортимента Мода, гарантии
Служба клиентов	Обслуживание клиентов, самообслуживание Обслуживание торговым персоналом Возврат товара Заказ товара, заказ по телефону Кредит
Круг покупателей	Принадлежность к социальному классу Соответствие собственному имиджу Торговый персонал
Устройство магазина	Оборудование Удобство покупки Архитектура и дизайн
Удобство	Близость расположения Наличие стоянок
Реклама	Поддержка сбыта, скидки Предложение товара, реклама Символы и цвета
Организация	Современность, известность Убежденность Удовлетворенность после покупки

Важным моментом при разработке сбытовой стратегии предприятия является выбор канала сбыта. Выбор структуры канала сбыта сводится к решению вопроса о распределении обязанностей между участниками процесса обмена. С точки зрения предприятия, прежде всего, нужно решить, следует ли поручать кому-либо часть функций сбыта и если да, то в каких пределах и на каких условиях.

Надежный, прибыльно и рационально работающий канал сбыта – это своего рода дополнительный «невидимый» капитал производителя.

Существуют две основных тенденции: организация собственного канала сбыта и использование посредников. Чтобы выбрать наилучший канал сбыта, необходимо опираться на выработанные маркетингом общие принципы выбора канала сбыта [46].

Заниматься организацией собственной сбытовой сети целесообразно, если:

1. Количество продаваемого товара достаточно велико, чтобы оправдать расходы на организацию собственной сбытовой сети.

2. Потребителей мало, и они расположены на относительно небольшой территории.

3. Данный товар требует высокоспециализированного сервисного обслуживания.

4. Объем каждой поставляемой партии товара достаточен для заполнения контейнера вагона, т.е. соответствует транзитной норме.

5. В наличии имеется достаточная сеть собственных складских помещений на тех рынках сбыта, где фирма ведет торговлю.

6. Производится узкоспециализированный товар по назначению или по техническим условиям покупателя (товар на заказ).

7. Цена на товар подвержена частым колебаниям, и от производителя требуется внесение изменений в ценовую политику незамедлительно и без согласия с посредником.

8. Цена продажи намного превышает себестоимость, что возмещает высокие расходы по созданию собственной сбытовой сети.

9. Производимый товар требует внесения изменений в свою конструкцию, что удобнее делать, когда реализацией занимается сам производитель.

Пользоваться услугами посредников целесообразно, если:

1. Рынок сбыта разбросан географически и, соответственно, прямые контакты с потребителями нерентабельны.

2. При поставках крупных партий товаров небольшому числу оптовиков можно сэкономить на транспортных расходах.

3. Необходимы частые срочные поставки небольших партий товаров, для чего лучше использовать склад оптовиков.

4. Разница между ценой продажи и себестоимостью незначительна, а следовательно, содержание собственной торговой сети убыточно.



5. Горизонтальный рынок, на котором имеется множество потребителей в каждом секторе экономики. Это требует создания мощной сбытовой сети, затрат значительных средств, что по силам крупным производителям.

Выбирая посредников, следует получить ответы на следующие вопросы, которые помогут принять оптимальное решение:

1. Какой сегмент рынка занимает данная фирма?
2. Представляет ли данная фирма на рынке конкурентный товар?
3. Какова платежеспособность посредника? Каковы источники его финансирования?
4. Предоставлены ли фирме кредиты и каким банком?
5. Какова репутация потенциального посредника на рынке?
6. Каков уровень специализации посредника? Какова квалификация персонала?
7. Каков уровень материально-технической базы посредника?
8. Какова манера рыночного поведения посредника и принципы его деловой этики?
9. Каковы личность посредника, образование, социальное положение в обществе?

После того как выбор посредника сделан, в дальнейшей работе следует придерживаться определенного набора принципов:

- персонал посредника есть часть собственного персонала, поэтому необходимо добиваться доверительности в отношениях;
- вознаграждение посредника стимулирует его качественную активную работу по сбыту ваших товаров;
- обучение посредника правильным приемам работы способствует эффективности сбыта больше, чем самые строгие наказания;
- стандарты обслуживания помогают посреднику уяснить, какие критерии будут приняты при оценке его работы, что ставит посредников на всех рынках в равное положение;
- связь с посредником должна периодически поддерживаться на достаточно высоком уровне, посредник обязан регулярно представлять отчеты о ходе и итогах сбыта.

### **Коммуникативные стратегии**

Условием эффективности маркетинговой стратегии является разработка программы коммуникаций.

Стратегия маркетинговых коммуникаций определяет сообщения или последовательность сообщений, которые должны быть доставлены конкретной целевой аудитории при помощи оптимального коммуникационного набора (комплекса коммуникаций) [26; 51].

Коммуникация – это маркетинговое сообщение, стимулирующее, т.е. внушающее целевым покупателям чувство уверенности в качестве товара, высоком классе обслуживания и выгодности цен фирмы. Более подробное определение коммуникациям будет дано в пятой главе учебного пособия.

Систему маркетинговых коммуникаций можно определить как единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуникаций организации, направленный на установление и поддержание определенных этой организацией взаимоотношений с адресатами коммуникаций в рамках ее маркетинговой политики.

Современная фирма управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций. Она поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями.

Комплекс маркетинговых коммуникаций, называемый также комплексом стимулирования, состоит из четырех основных средств воздействия: рекламы, стимулирования сбыта, пропаганды и личной продажи.

Рассмотрим составляющие элементы коммуникационной модели с точки зрения цепочки планирования, двигаясь по ней в обратном направлении – от целевой аудитории к предприятию:

1. Выявление своей целевой аудитории. Аудитория может состоять из отдельных лиц, групп лиц, конкретных контактных аудиторий или широкой публики. Целевая аудитория оказывает определяющее влияние на решение о том, что сказать, как сказать, когда сказать, где сказать и от чьего имени сказать.

2. Определение желаемой ответной реакции. Маркетологу нужно знать, в каком состоянии находится в данный момент его аудитория и в какое состояние ее необходимо привести. Целевая аудитория может находиться в любом из шести состояний покупательской готовности: осведомленности, знания, благорасположения, предпочтения, убежденности, совершения покупки.

3. Выбор обращения. Обращение должно привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к совершению покупки. Создание обращения предполагает решение трех проблем: что сказать – содержание обращения, как это сказать логично – структура обращения и как выразить содержание в виде символов – форма обращения (этим занимаются специализированные рекламные агентства).

4. Выбор средств распространения информации. Необходимо выбрать действенные каналы коммуникации. Различают каналы двух видов:

а) каналы личной коммуникации – участвуют двое или более лиц, непосредственно общающихся друг с другом. Эти каналы можно разделить на:

- разъяснительно-пропагандистский канал;
- экспертно-оценочный;
- общественно-бытовой (канал молвы);

б) каналы неличной коммуникации – это средства распространения информации, передающие обращение в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся:

- средства массового и изобразительного воздействия (газеты, радио, ТВ);
- специфическая атмосфера – специально созданная среда, способствующая покупке (интерьер, запах);
- мероприятия событийного характера (конференции, выставки).

5. Выбор свойств, характеризующих источник обращения. Воздействие обращения на аудиторию зависит от того, как эта аудитория воспринимает отправителя. Обращения, передаваемые источниками, которые заслуживают высокого доверия, оказываются наиболее убедительными. К факторам доверия относят профессионализм, добросовестность и привлекательность.

6. Учет потока обратной связи. После распространения обращения фирма должна провести исследование и выявить результат его воздействия на аудиторию через опрос членов целевой аудитории.

При разработке коммуникативной стратегии необходимо рассматривать стратегические решения по каждому средству маркетинговых коммуникаций. Для выбора стратегий коммуникаций необходимо принять решение, в каком соотношении будут использоваться эти средства (табл. 2.34).

Таблица 2.34

### Использование коммуникативных средств

Средства маркетинговых коммуникаций	Товар потребительского назначения	Товар промышленного назначения	Товар-услуга
Реклама	2	3	3
PR	4	4	4
Стимулирование сбыта	1	2	2
Личные продажи	3	1	1

К основным вариантам принятия стратегических решений в сфере маркетинговых коммуникаций относятся:

- стратегии сбытовой коммуникации;
- стратегии по выбору коммуникативных каналов;
- стратегии по охвату целевого рынка;
- стратегии коммуникации при выходе на рынки.

Рассмотрим их по порядку:

1. Решения в сфере сбытовых коммуникаций направлены преимущественно, на посредников или на конечных потребителей. Существует два типа стратегий этих коммуникаций:

- «push» (толкай). Стратегия продвижения новых продуктов по каналам дистрибьюции (т.е. воздействия на посредников). Маркетологи заставляют как бы опускаться продукт сверху вниз по каналам распространения за счет личных продаж, дисконтных скидок и специальных предложений;

- «pull» («тяни»). Стратегия воздействия в первую очередь на конечного потребителя (после насыщения продуктом каналов дистрибьюции). Это старания привлечь потребителя в магазины, чтобы он купил новый продукт [49].

2. Решения по выбору коммуникативных каналов можно обобщенно свести к стратегиям личных и неличных коммуникаций:

- стратегия личных коммуникаций осуществляется через сотрудников предприятия, в первую очередь – через торговый персонал;

- стратегия неличных коммуникаций. Это коммуникации, осуществляемые через рекламу, упаковку, рассылку.

Личные коммуникации намного превосходят неличные по конечному результату, зато неличные позволяют за короткий промежуток времени охватить большие целевые аудитории; кроме того, неличные коммуникации дешевле из расчета на один контакт.

В настоящее время многие предприятия предпочитают использовать каналы прямого маркетинга.

3. Решения по выбору типа охвата коммуникативным воздействием целевого рынка предполагают следующие варианты:

- экстенсивный охват, то есть широкий охват большого числа потенциальных покупателей;
- интенсивный охват, то есть узкий охват отдельных целевых групп потребителей с интенсивным воздействием на них.

Например, автомобильный дилер хочет провести рекламную кампанию с охватом 20 % целевой аудитории, что соответствует 100000-ой численности общей аудитории потребителей.

Возможные варианты:

1) Разместить рекламу в газете «Экстра-Балт» (тираж – 1 млн экз.). Целевая аудитория составит 1 %, т.е. 10000 потребителей.

2) Разместить рекламу в специализированных изданиях «Авторевю» (тираж 60000 экз.) или «Автоподиум» (тираж 30000 экз.). Целевая аудитория у обоих журналов составит 100 %.

Решение будет зависеть как от стоимости рекламных услуг, так и от бюджета, выделяемого на рекламную кампанию. В данном примере, если достаточно средств, то для охвата 100000-ой аудитории следовало бы задействовать все рекламные издания.

4. Решения по выбору стратегии коммуникации при выходе на рынок или уровню адаптации:

- стратегия, адаптированная к каждому сегменту /рынку;
- стратегия стандартизованная.

#### *Рекламная стратегия*

Самым распространенным средством системы маркетинговых коммуникаций на сегодняшний день является реклама. Поэтому часто говорят о рекламной стратегии как самостоятельной коммуникационной стратегии.

Фирмы подходят к проведению рекламы по-разному. В мелкой фирме рекламой обычно занимается один из работников отдела сбыта. Крупные фирмы учреждают отделы рекламы.

Реклама – это неличная форма коммуникации, осуществляемая через платные средства распространения информации с четко указанным источником финансирования. Рекламой пользуются для:

- формирования долговременного образа фирмы (престижная реклама);
- формирования долговременного выделения конкретного товара;
- распространения информации о продаже, услуге или событии (рубричная реклама);
- отстаивания конкретной идеи (разъяснительно-пропагандистская реклама).

Исходя из целей продвижения, определяемых стадиями жизненного цикла товара, степенью готовности основной массы потребителей к покупке, выделяют следующие виды рекламы:

1. Информативная реклама – ее основной задачей является донесение до потребителей информации о товаре, услуге, предприятии и их характеристиках, достоинствах, нововведениях.

2. Увещательная реклама – наиболее агрессивный вид рекламы, основной задачей которого является убеждение покупателя купить именно данный конкурентный товар (услугу), а не товары (услуги) конкурентов.

2а. Сравнительная реклама – разновидность увещательной рекламы, основанная на сравнении рекламируемого товара (услуги) с товарами (услугами) конкурентов.

3. Напоминающая реклама – основной задачей является напоминание потенциальным потребителям о существовании определенного товара (фирмы) на рынке и о его характеристиках.

3а. Подкрепляющая реклама – призвана поддержать потребителей, уже купивших товар, убедить их в правильности сделанного ими выбора в надежде на повторные закупки этого товара.

В зависимости от используемых рекламой средств распространения информации различают:

1. Рекламные обращения в прессе.
2. Теле-, радио- и кинорекламу.

3. Рекламно-коммерческую литературу (каталоги, справочники, буклеты).

4. Наружные экспозиции (щиты, плакаты, вывески).

5. Рекламу на транспортных средствах и транспортных сооружениях.

6. Прямую почтовую рекламу (*direct mail*).

В разработке рекламной кампании внимание уделяется всем ее элементам – от выбора цветового решения в оформлении рекламных буклетов и щитов до месторасположения рекламного модуля в газете. Например, в качестве существенного элемента успешной рекламной кампании выделяют выбор удачного рекламного девиза или слогана. Слоган – это короткая фраза, призыв, в яркой запоминающейся форме подчеркивающий те или иные достоинства товара или фирмы. Хороший слоган может сделать больше, чем многократный просмотр посредственного ролика на телеэкране. Удачный слоган, его внедрение способствуют успешному позиционированию товара на рынке. Назначение слогана – привлечь внимание потребителей к рекламе. Считается, что слоган замечают в 4-5 раз больше людей, чем читают рекламу.

После запуска рекламной кампании и вплоть до ее окончания следует постоянно отслеживать ее действенность. Существует множество методов предтестирования и посттестирования рекламы с целью корректировки рекламной кампании. Рассмотрим некоторые из них:

- отзыв с помощью – респондентам показывают определенные рекламоносители, затем задаются вопросы для определения того, было ли отношение респондента к фирме (марке) сформировано ранее или в результате воздействия рекламы. Специалист по рекламе задает вопросы и помогает сформулировать ответы;

- отзыв без помощи – респондентам задаются вопросы относительно рекламируемого товара и реакции на рекламу. Респондент должен самостоятельно ответить на поставленные вопросы;

- метод Гэллага-Робинсона – спустя несколько дней после рекламного мероприятия 200 лицам из целевой аудитории предъявляют перечень торговых марок. Каждый из них должен ответить на вопрос: Помнит ли он, что видел в определенном издании рекламу марки, которая тестируется?

- метод Старча – каждый исследуемый представитель целевой аудитории в присутствии проводящего опрос просматривает публикации и отмечает те рекламные объявления, которые он видел ранее;

- метод тайников – при тестировании используются настоящие рекламные объявления, из которых изъяты марки фирмы или товара. Респонденты должны указать, какая марка пропущена, и описать ассоциации, которые вызывает данное рекламное сообщение;

- экспериментальный метод – фирма подбирает несколько сопоставимых пробных рынков, в каждом из которых затраты на рекламу составляет одинаковый процент от выручки. Затем на одном из трех рынков затраты на рекламу снижают на 50 %, на другом – увеличивают на 50 %, а на третьем оставляют на прежнем уровне. Полученные данные об изменении продаж могут послужить показателем эффективности рекламы [47] .

**Таблица 2.35**

**Сравнительная оценка воздействия основных средств  
 маркетинговых коммуникаций на потребителей**

Показатели	Реклама в прессе	Личная продажа	Коммерческая пропаганда	Стимулирование сбыта
1. Способность внедриться в сознание покупателя и сохраниться в его памяти	4	5	3	4
2. Размер аудитории, которую может охватить одна кампания	4	1	5	2
3. Стоимость одного контакта с покупателями	4	1	5	2
4. Степень контроля службы сбыта за обратной реакцией покупателя	4	5	1	4
5. Способность быстро реагировать на вопросы покупателей и соответственно быстро корректировать сбытовую политику	2	5	1	2
6. Выбор нужного момента для сообщения	4	5	2	3
7. Повторный контакт с покупателем	5	2	4	4



8. Время, необходимое для уяснения ответной реакции покупателя	3	5	1	3
9. Убедительность сообщения	3	4	5	4
10. Получение заказа, заключение сделки	2	5	1	4
Итого	35	38	28	32

Отдельные средства маркетинговых коммуникаций с различной эффективностью решают разноплановые коммуникационные задачи.

Результаты исследований американскими специалистами более 5000 промышленных товаров показывают (табл. 2.35), что четко выраженного лидера, имеющего стабильно высокие оценки по всем показателям, нет (оценка производилась по пятибалльной шкале) [16].

Все факторы, определяющие структуру системы маркетинговых коммуникаций, можно объединить в следующие основные группы:

- цели фирмы и используемые ею стратегии;
- тип товара или рынка и этап жизненного цикла рекламируемого товара;
- состояние потребительской аудитории;
- традиции, сложившиеся в коммуникационной политике фирмы и ее основных конкурентов.

## **2.9 Содержание стратегического плана маркетинга**

Стратегический план маркетинга может включать различные разделы. На рисунке 39 представлен вариант, предложенный Ж.-Ж. Ламбенем (31). Каждый раздел плана должен содержать информацию, которая необходима для выработки стратегических решений.

### **I. Изложение стратегической миссии.**

Миссия предприятия – это предназначение бизнеса, философия, смысл существования предприятия. Миссия – это четко выраженная причина его существования. Именно на ее основе вырабатываются цели организации. Миссия всегда направлена на интересы, нужды и запросы потребителей товаров или услуг, поэтому под ней подразумевают социально значимую роль предприятия.

Миссия должна отражать следующие аспекты:

1. Описывать круг удовлетворяемых потребностей.

2. Описывать назначение продукта организации и его конкурентных преимуществ.

3. Говорить о перспективах роста.

Часто миссию предприятия формулируют в виде короткого девиза или слогана. Например, миссия компании Xerox: «От копировальной техники к офису будущего». Формула «идеальной» миссии должна указывать на:

Потребности – Продукты – Направление роста

Программное заявление описывает миссию предприятия более широко, включая историю предприятия, указание основной сферы бизнеса, позицию, которую организация стремится занять на рынке, описание системы ценностей и убеждений организации, излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней среды предприятия.

II. Анализ внешних факторов: привлекательность среды.

Решения по охвату базового рынка тесно связаны с эволюцией глобального спроса в пределах каждого рынка товара и, следовательно, с главными тенденциями на этих рынках



**Рис. 2.25 Содержание стратегического плана маркетинга ( по Ж.-Ж.Ламбену)**

Эти тенденции принимают форму объективных возможностей или угроз для действующих здесь фирм независимо от сильных и слабых сторон фирмы, проводящей анализ.

Такие возможности и угрозы могут быть обусловлены различными факторами, не подконтрольными фирме. Следует, в частности, изучить тенденции рынка, поведение покупателей, конкуренцию, эволюцию среды, международный контекст.

Для этого необходима система маркетинговой информации и наблюдения за средой. По каждой исследуемой области следует располагать соответствующим вопросником. Его содержание, естественно, должно определяться особенностями рынка (видом и характером использования товаров и т.д.). Некоторые актуальные варианты вопросников приведены в приложении 2.

Этот раздел плана содержит пять основных элементов:

- анализ рыночных тенденций;

- анализ поведения покупателей;
- анализ структуры сбыта;
- анализ структуры конкуренции;
- анализ экономической, социальной и политической среды.

Анализ рыночных тенденций требует определения перспектив изменения глобального спроса на базовом рынке в течение ближайших трех-пяти лет. Задача состоит в том, чтобы установить профиль жизненного цикла рынка товара и на этой основе дать количественную оценку емкости рынка.

Анализ поведения покупателей необходим для описания поведения потребителей при закупке товара и его использовании. Помимо фактических данных о профиле покупателей полезно описать процесс закупки и факторы, способные повлиять на нее.

Анализ структуры сбыта важен для рынков потребительских товаров промышленного назначения. Нужно оценить роль различных сбытовых каналов и понять мотивацию и ожидания торговых посредников по отношению к фирме.

Анализ структуры конкуренции в секторе очерчивает рамки, внутри которых предприятие должно добиваться своих целей роста и рентабельности. Объективная привлекательность сектора в значительной степени определяется конкурентными силами, которые предприятие не контролирует, но должно учитывать при выработке собственной стратегии.

Анализ экономической, социальной и политической среды рассматривает главные макроэкономические, демографические, экономические, технологические, политические, социальные, культурные и экологические факторы, которые могут повлиять на развитие рынка. Содержание данного раздела должно быть адаптировано к каждому конкретному случаю.

Информация, с которой должна работать система постоянного слежения за средой, обширна и, как правило, рассеяна во множестве источников.

### III. Анализ конкурентоспособности

В отличие от анализа среды, объектом анализа конкурентоспособности (называемого также анализом «сильных» и «слабых» сторон) являются внутренние факторы, находящиеся в определенной степени под контролем предприятия. Сильные стороны – это достоинства и отличительные особенности, которые покупатели считают важными и которые,

следовательно, должны быть акцентированы на стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны предприятия или торговой марки должны быть усилены. Подобный анализ должен обязательно проводиться относительно наиболее опасных (приоритетных) конкурентов.

В организационном плане анализ конкурентоспособности строится аналогично анализу привлекательности.

Этот раздел содержит следующие элементы:

- анализ текущей рыночной ситуации для предприятия;
- анализ приоритетных конкурентов;
- анализ проникновения в систему сбыта;
- анализ программы коммуникаций.

Анализ текущей рыночной ситуации для предприятия описывает положение каждого товара или торговой марки на рынке не только в терминах продаж и доли рынка, но и в терминах маркетингового давления.

Анализ приоритетных конкурентов для каждого рынка товара идентифицирует наиболее опасных (приоритетных) конкурентов. По всем этим конкурентам производится сравнительный анализ данных, аналогичных данным при анализе товаров самого предприятия.

Анализ проникновения в систему сбыта.

Торговые фирмы, партнеры по реализации товаров, контролируют доступ к рынкам конечных пользователей и играют важную роль в успехе разрабатываемой маркетинговой программы. При этом они могут обладать большими возможностями давления на изготовителя. Фактически их, наряду с конечными пользователями, следует рассматривать в качестве клиентов. Задача «торгового маркетинга» состоит в том, чтобы на основе анализа потребностей этих «промежуточных клиентов» установить с ними взаимовыгодные отношения.

Анализ программы коммуникаций: реклама наряду с торговым персоналом – это рычаги конкурентной борьбы, которые приобретают особое значение на тех рынках, где возможности дифференциации ограничены.

IV. Выбор целей и стратегической ориентации.

В результате проведенного стратегического анализа предприятие располагает необходимыми данными для принятия основополагающих решений, связанных с формированием системы целей, и для выбора

соответствующей стратегии развития, которая затем будет трансформирована в программу действий.

Многочисленные цели предприятия могут быть объединены в цели внеэкономического характера и цели маркетинга.

Цели внеэкономического характера связаны с личными интересами руководителей и владельцев фирмы или с социальными целями. Эти цели должны быть уточнены и согласованы с миссией предприятия.

Цели маркетинга могут быть заданы относительно прибыли или покупателей. Разумно выбранные цели маркетинга должны быть:

- четкими и ясными, не содержать длинных фраз и утверждений;
- представлены в письменной форме, чтобы облегчить коммуникацию;
- определены во времени и по территории;
- выражены в количественной форме, поддающейся измерению;
- согласованы с широкими целями предприятия;
- реальными, но не легкими, чтобы создать мотивацию;
- реализуемыми, что означает наличие средств, необходимых для их достижения.

Выбор стратегического пути должен содержать изложение стратегии и критериев выбора стратегического пути. В изложении стратегии необходимо обосновать стратегический выбор предприятия, сделанный с учетом всех рассмотренных вариантов. Изложение стратегии – это обобщающий документ, который должен уточнить способ достижения поставленных целей. Он ориентирует действия не только в сфере маркетинга, но и в производстве, НИОКР и в финансовой службе. Данный документ служит базой на всех последующих этапах процесса планирования. Изложение стратегии должно содержать следующие элементы:

- определение одного или нескольких целевых сегментов;
- избранное позиционирование относительно приоритетных конкурентов;
- требования к гамме товаров;
- каналы сбыта;
- цены и условия продаж;
- торговый персонал, его задачи и организацию;
- рекламу и стимулирование сбыта;

- послепродажное обслуживание, гарантии, услуги;
- исследование рынков.

Этот документ объемом не более 3-4 страниц представляется на одобрение высшему руководству фирмы.

Критерии выбора стратегического пути: осуществимость, сила, гибкость, экономность.

#### V. Бюджет маркетинга.

После того как направление действий определено, должно быть подготовлено детальное описание необходимых средств по каждому элементу комплекса маркетинга. Эти средства состоят из кадров, программы действий и бюджета.

Достижение цели предполагает наличие компетентных кадров, ресурсов, действующих в рамках подготовленного плана. Это позволяет предусмотреть набор недостающего персонала, повышение квалификации имеющихся сотрудников. Программа действий содержит подробное описание мероприятий, которые нужно выполнить, чтобы осуществить избранную стратегию. Она дополняется календарным планом и документом распределения ответственности и обязанностей между разделами программы. Эта программа служит основой для разработки комплекса маркетинга, который, после его одобрения руководством, становится по сути ведомостью доходов и расходов.

#### VI. Анализ риска и планирование непредвиденных расходов.

Этот раздел включает проверку стратегического плана на устойчивость и анализ уязвимости.

##### *Проверка стратегического плана на устойчивость.*

Необходимость разработки стратегии в трудных и неопределенных условиях не должна служить причиной отказа от планирования. Планирование – необходимое условие существования предприятия. Чтобы повысить его эффективность, целесообразно прибегнуть к проверке предлагаемого плана на устойчивость.

Перед тем как быть принятым, «черновой» вариант плана должен пройти предварительную проверку. В эту проверку необходимо включить следующие пункты:

- Целесообразность. Представляет ли план или проект реализацию устойчивого конкурентного преимущества?
- Обоснованность. Являются ли гипотезы, положенные в основу плана, реалистичными, каково качество исходной информации?
- Осуществимость. Обладаем ли мы необходимыми ресурсами, целеустремленностью?
- Согласованность. Согласованы ли элементы плана между собой, соответствуют ли они характеристикам среды?
- Уязвимость. Каков уровень риска, и какие факторы определяют успех или поражение?
- Гибкость. Насколько мы связаны в наших решениях? Можем ли мы отсрочить выбор, сократить наши обязательства, провести диверсификацию, деинвестирование?
- Рентабельность. Какова реальная финансовая привлекательность проекта? Совместима ли ожидаемая рентабельность с возможностями фирмы?

К основным факторам уязвимости фирмы относятся явления моды, узкое применение, технологическая зависимость, единственная сбытовая сеть, высокая степень капитализации, связанность инвестиций, имидж ограниченности, базирование на неконтролируемые факторы. К основным факторам стабильности фирмы относятся базовые ценности, разнообразие применений, многочисленные технологии, несколько сбытовых сетей, аренда, лизинг, совместное владение собственностью, имидж универсальности, базирование на стабильные факторы.

Принимая во внимание скорость изменения среды, проверку на устойчивость целесообразно проводить периодически, чтобы облегчить пересмотр плана. Полезно привлечь к проведению проверки лиц, не участвующих в проекте, и избежать тем самым опасности «близорукости» со стороны исполнителей, стоящих слишком близко к плану, чтобы объективно оценить его обоснованность. Для этого целесообразно использовать методику оценки рисков с привлечением группы экспертов.

Оценку уязвимости стратегического плана рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Всем рискам придаются веса  $W_i$ . Сумма всех рисков группы равна единице:



$$\sum_{i=1}^{k=2} W_i = 1$$

2. Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому риску, проводится экспертная оценка. Каждый риск оценивается на вероятность наступления по следующей системе оценок:

- 0 – риск рассматривается как несущественный;
- 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 – риск, скорее всего, проявится;
- 100 – риск наверняка реализуется.

3. Оценка экспертов подвергается анализу на их непротиворечивость, который выполняется по следующим правилам:

а)  $\max |A_i - B_i| \leq 50, i = 1, 2, \dots, n$

б)  $\sum_{i=1}^N \frac{|A_i - B_i|}{N} \leq 25,$

где  $N$  – число рисков

$A_i, B_i$  – оценка каждой  $i$ -ой пары экспертов

4. Определяются веса рисков внутри групп 1 и 2:

а) определение веса группы с наименьшим приоритетом:

$$W_k = \frac{2}{k \times (f + 1)},$$

где  $k$  – количество групп;

$f$  – соотношение весов первого и последнего риска.

$$f = \frac{W_1}{W_6};$$

б) определение веса остальных групп:

$$W_l = W_k \times \frac{(k - l) \times f + l - 1}{k - 1},$$

где  $l$  – номер группы

5. Определяются веса простых рисков внутри групп:

$$W_{Pi} = \frac{W_l}{M},$$

где  $M$  - число рисков в данной группе.

6. Рассчитывается балльная оценка простых рисков:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \times V_i,$$

где  $V_i$  – балльная оценка по всем рискам.

7. Проводится ранжирование рисков.

8. Делаются выводы и предложения.

Уязвимость стратегического плана зависит от двух факторов: масштаба риска и степени контроля этого риска со стороны фирмы. Масштаб риска есть функция чувствительности плановых показателей к отступлению значений ключевых факторов от предсказанных значений и вероятности того, что такое отступление произойдет.

На рис.2.26 оба этих критерия использованы для формирования матрицы, в которую можно поместить различные ключевые факторы стратегического плана. Каждый квадрант соответствует определенному уровню уязвимости, требующему специфичных действий по отслеживанию.

В квадранте, для которого риск и степень его контроля высоки, находятся стратегические факторы, контролируемые фирмой, которая должна располагать системой постоянного контроля, корректирующих воздействий. Там, где риск высок при низкой степени или отсутствии, располагается зона уязвимости. Здесь требуется разработка антикризисных планов.

Когда риск незначителен, а контролируемость высока, располагается зона операционных проблем, для которых не требуется особого управления.

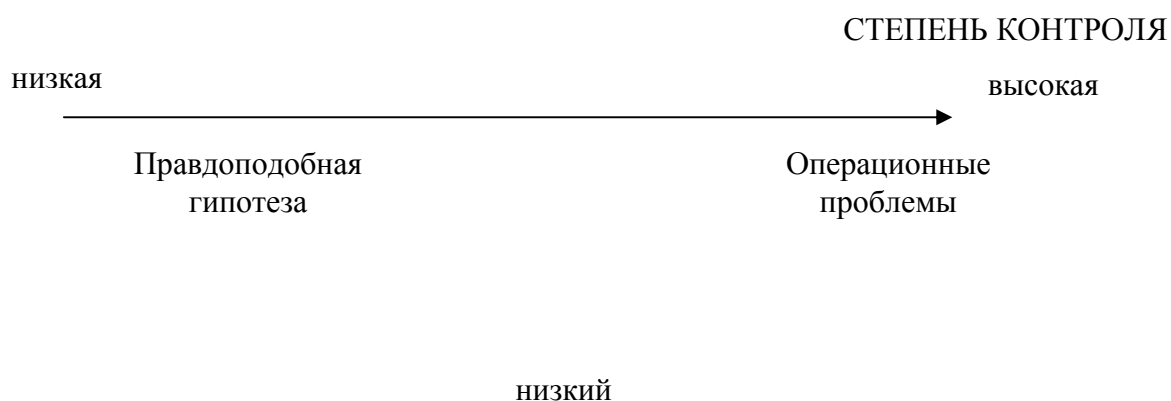
Наконец, для факторов, расположенных в зоне низкого риска и низкой степени контроля, достаточно сформулировать различные тезисы и выбрать наиболее правдоподобную.

#### МАСШТАБ РИСКА

Зона уязвимости

↑  
высокий

Факторы стратегической  
важности



**Рис.2.26 Анализ уязвимости стратегического плана**

Таким образом, наибольшее внимание должно быть уделено зоне уязвимости, поскольку отсюда исходят опасности, которые сложно предвидеть, их внезапное появление означает «кризис». Именно для таких ситуаций фирме следует разработать стратегии, которые могут быть оперативно введены в действие.

### **Резюме ко 2 главе**

1. Термин «маркетинг» как процесс имеет внутреннюю двойственность, поэтому применяют дополнительные характеристики маркетинга – «стратегический» и «операционный». Стратегический маркетинг – это планирование, разработка и реализация стратегических направлений развития предприятия с использованием средств и методов маркетинга. Операционный маркетинг – это активный процесс с краткосрочным планированием, направленный на удержание существующего рынка через использование всех средств маркетинга для достижения поставленных целей.

2. Оба маркетинговых подхода – стратегический и операционный – дополняют друг друга и находят свое конкретное воплощение в рамках маркетинговой политики предприятия.

3. Процесс стратегического планирования маркетинга состоит из ряда последовательных этапов.

Первый этап включает анализ потребностей и сегментирование рынка.

Второй этап состоит в получении оценки привлекательности экономических возможностей для бизнеса в каждом из сегментов.

Третьим этапом является анализ конкурентной ситуации на каждом рынке товара и последующая оценка конкурентных преимуществ.

Четвертый этап заключается в портфельном анализе деятельности предприятия.

Пятый этап предполагает рассмотрение различных стратегий маркетинга, между которыми предприятие должно сделать свой выбор.

Шестой этап – разработка комплекса маркетинговых стратегий.

Седьмой этап – контроль маркетинга. Важным элементом контроля маркетинга является ревизия маркетинга, или маркетинг-аудит.

4. Значение стратегического плана маркетинга заключается в том, что он отображает систему ценностей высшего руководства фирмы и его видение будущего, что в целом дает всем сотрудникам понимание содержания их работы; стратегический план объясняет ситуацию, в которой находится предприятие и в которой оно должно оказаться; обеспечивает согласованность целей; облегчает контроль над деятельностью фирмы; повышает готовность фирмы реагировать на непредвиденные изменения; способствует рациональному управлению предприятием.

5. Стратегический маркетинг ориентирует и приводит в соответствие все виды деятельности предприятия в направлениях, обеспечивающих его развитие и рентабельность.

6. Стратегическое планирование маркетинга начинается с анализа потребностей потребителей товаров или услуг, что непосредственно связано с сегментированием рынка. Каждый сегмент рынка подразумевает под собой группу потребителей, объединенных по признаку тех или иных имеющихся у них одинаковых потребностей или поведенческих моделей. Определение и выбор своего базового рынка или сегмента создает для предприятия благоприятные маркетинговые возможности.

7. Не существует какого-то единого метода сегментирования рынка. В каждом конкретном случае в зависимости от целей маркетинга и конкретной ситуации маркетологи фирмы выбирают разные признаки и схемы сегментирования.

8. Объектом анализа привлекательности рынка является измерение и прогнозирование объема продаж, жизненного цикла товара, потенциала прибыли для каждого сегмента или товарного рынка. Маркетинг, при анализе рыночного механизма, прежде всего, интересуется конъюнктура рынка.

9. Конъюнктура рынка – это сложившаяся экономическая ситуация, включающая в себя соотношение между спросом и предложением, движение цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

10. Коммерческий успех предопределяется не только нахождением своего рынка, но и удачным поиском на нем незанятого или не полностью занятого места – рыночной ниши.

11. В современных условиях для повышения конкурентоспособности и правильного определения емкости рынка предприятию необходимо еще и сегментирование самого изделия по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам.

12. Потенциал рынка определяет масштаб экономической возможности, которую предоставляет рынок товара. Для того чтобы описать эволюцию потенциального спроса во времени, используют концепцию жизненного цикла товара.

13. Все предприятия должны заниматься прогнозированием спроса. Помимо получения возможных будущих оценок тех или иных исследуемых параметров, целью прогнозирования также является побуждение к размышлению о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это приведет.

14. Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, таких, как емкость рынка, легкость доступа на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке, возможность технических новшеств в отрасли. Конкурентоспособность товара является главной составляющей конкурентоспособности предприятия.

15. Для анализа и оценки конкурентоспособности товара необходима объективная информация о положении товара на рынке, которую можно получить с помощью маркетинговых исследований. Итогом маркетинговых исследований должны быть выводы и предложения о мерах, которые необходимо принять для улучшения положения продукции на рынке.

16. Предприятие описывается с помощью портфельного анализа как совокупность так называемых стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). На основании проведенного портфельного анализа можно сделать обоснованные выводы о том, какую стратегию развития выбрать для каждой стратегической хозяйственной единицы.

17. Выбор и формулирование общей маркетинговой стратегии следует за этапом стратегического анализа. Он предполагает выбор одной из стратегических альтернатив. Особой отраслью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции организации. Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

18. Стратегии имеют иерархическую структуру. Сначала разрабатываются базовые стратегии развития предприятия (корпоративные стратегии), затем рыночные и конкурентные стратегии, затем маркетинговые. Для каждой стратегической хозяйственной единицы выбирается своя конкурентная и маркетинговая стратегия развития.

19. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) представляет собой набор допускающих контроль переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. Из комплекса маркетинга можно выделить четыре основных средства маркетинга – это товар, цена, продажа и предложение товара. На их основании принято выделять товарную,

ценовую, сбытовую стратегии и стратегию продвижения товара на рынок или коммуникативные стратегии.

20. Каждый раздел стратегического плана маркетинга должен содержать информацию, которая необходима для выработки стратегических решений.

21. Стратегический план включает в себя следующие основные элементы:

- Изложение стратегической миссии.
- Анализ внешних факторов: привлекательность среды.
- Анализ конкурентоспособности.
- Выбор целей и стратегической ориентации.
- Бюджет маркетинга.
  - Анализ риска и планирование непредвиденных обстоятельств.

#### **Контрольные вопросы ко 2 главе:**

1. *Раскройте понятия «стратегический маркетинг» и «операционный маркетинг»*
2. *Назовите основные этапы стратегического планирования маркетинга.*
3. *Назовите основные элементы операционного маркетинга.*
4. *Перечислите основные этапы стратегического планирования маркетинга.*
5. *Раскройте понятие «сегментирование рынка». Назовите основные признаки, критерии и методы сегментирования рынка.*
6. *Что является объектом анализа привлекательности рынка?*
7. *Из каких разделов состоит конъюнктурный обзор рынка?*
8. *Назовите основные методы прогнозирования спроса.*
9. *Какие схемы стратегического анализа (матрицы) используются для выбора стратегии развития предприятия?*
10. *Назовите основные этапы диагностики конкурентной среды рынка.*
11. *Назовите основные составляющие стратегической маркетинговой программы.*
12. *Определите значение стратегической миссии предприятия.*
13. *Что включает в себя анализ привлекательности внешней среды?*
14. *Что определяет выбор целей и стратегическую ориентацию предприятия?*

15. Что включает в себя проверка стратегического плана на устойчивость? Назовите основные составляющие стратегической маркетинговой программы.

16. Определите значение стратегической миссии предприятия.

17. Что включает в себя анализ привлекательности внешней среды?

18. Что определяет выбор целей и стратегическую ориентацию предприятия?

19. Что включает в себя проверка стратегического плана на устойчивость?

**Темы докладов и выступлений:**

1. Роль стратегического маркетинга в рыночной системе хозяйства.  
2. Основные задачи стратегического маркетинга.  
3. Содержание процесса стратегического планирования маркетинга.  
4. Стратегическая маркетинговая программа. Разработка стратегии развития предприятия.

5. Основные этапы портфельного анализа. Стратегические хозяйственные единицы.

6. Основные этапы проведения стратегического анализа конкурентной среды.

7. Разработка маркетинговых стратегий деятельности предприятия

8. Информационное обеспечение стратегического планирования маркетинга.

9. Разработка бюджета маркетинга.

10. Анализ риска и планирование непредвиденных расходов.

11. Основные критерии выбора стратегического пути развития.



## Глава 3. Организация и контроль маркетинга на предприятии

### 3.1 Организация маркетинга на предприятии

Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. (Приложение 4)

Одним из основных принципов организации управления маркетингом является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом [16].

Для того чтобы система управления могла адаптироваться к запросам потребителей, нововведениям, конъюнктуре рынка, необходимо создание службы маркетинга. Любая организационная структура управления маркетингом должна строиться на основе следующих размерностей (одной или нескольких): функции, географические зоны деятельности, продукты и потребительские рынки. Основными видами организационных структур службы маркетинга на предприятии являются:

- функциональная организация службы маркетинга;
- товарная организация службы маркетинга;
- рыночная организация службы маркетинга;
- товарно-рыночная (матричная) организация службы маркетинга

(приложение 5,6,7,8)

Для большинства предприятий средних размеров рекомендуется организация службы маркетинга по функциональному типу.

При функциональной организации службы маркетинга ответственность за исполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц. К достоинствам такой организации относятся:

- простота управления: у каждого исполнителя не пересекающийся с другими круг обязанностей;
- однозначное описание состава обязанностей каждого сотрудника;

- возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации;
- конкуренция между отдельными функциональными участками как стимул роста эффективности работы.

К недостаткам такой организации службы маркетинга относятся:

- снижение качества работы с расширением номенклатуры выпуска изделий;
- отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы.

При организации службы маркетинга на предприятии необходимо помнить, что структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех. Кроме того, число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньше число функций, с которыми он в состоянии справиться. Примерные должностные инструкции работников службы маркетинга представлены в приложении 11, 12, 13, 14.

Кроме того, служба маркетинга должна строить свою работу в тесной взаимосвязи на единой методической и технической основе с финансово-расчетной службой. Автоматизацию рабочих мест маркетологов, программное обеспечение маркетинговых исследований осуществляет инженер-программист.

Организация управления службой маркетинга строится на следующих принципах:

- четкое разграничение действий подразделений, осуществляющих различные маркетинговые функции: изучение рынка, разработку новых продуктов и планирование производства, снабжение и сбыт, рекламу и стимулирование сбыта;
- устранение дублирования работ различными подразделениями;
- наиболее сложная функция – комплексные рыночные исследования, разработка стратегических прогнозов, оценка эффективности маркетинговых стратегий – делегируются специализированной областной службе маркетинга.

Распределение специальных функций управления маркетингом по функциональным подсистемам представлено в таблице 3.1.

**Таблица 3.1**

**Распределение функций управления маркетингом**

Функциональная подсистема	Специальные функции управления
1. Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование	Разработка краткосрочных и долгосрочных прогнозов развития рынка, его емкости, разработка нового продукта, подготовка планов экспорт. деятельности
2. Организация работ по стандартизации	Сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и правил
3. Управление технической подготовкой производства, организация производства	Разработка эффективной системы взаимодействия и взаимосвязей между подразделениями, основанная на учете меняющейся ситуации на рынке и изменении требований потребителей к качеству продукции
4. Управление метрологическим обеспечением производства	Совершенствование метрологического обеспечения на основе анализа информации, поступающей от потребителя
5. Технологический контроль и испытания	Совершенствование системы контроля и испытаний на основе информации о качестве продукции, поступающей от потребителя
6. Управление кадрами, творческой деятельностью коллектива	Обучение коллектива принципам и методам маркетинга
7. Управление материально-техническим снабжением	Определение поставщиков с учетом анализа качества их продукции, своевременности выполнения договоров поставки
8. Управление сбытом продукции	Организация системы товародвижения, пропаганды (товарные запасы, складское и холодильное хозяйство, транспортировка), анализ претензий покупателей к качеству продукции
9. Управление продвижением продукции	Разработка рекламной кампании, стимулирование сбыта, пропаганда, внутрифирменная коммуникация
10. Учет и отчетность	Оперативный сбор сведений о каналах сбыта, оптовой и розничной торговле, специализированных магазинах
11. Экономический анализ	Анализ положения на рынке, изменяющихся условий в инфраструктуре, соотношения цен, объема сбыта,

	заказов
--	---------

Служба маркетинга на предприятии для обеспечения конкурентоспособности продукции и самого предприятия должна использовать все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга.

Маркетинговый подход к принятию решений позволяет выработать конкретные цели, стратегии, тактику поведения предприятия на рынке; его товарную, ценовую, сбытовую, коммуникационную (ФОСТИСС) стратегии и обязательный строгий контроль (мониторинг) в течение всего процесса реализации маркетинговой программы.

Как уже отмечалось, планирование деятельности фирмы можно разделить на 2 основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное планирование).

Ответственность за разработку стратегии несет, прежде всего, руководство фирмы, так как стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджеров. А служба маркетинга должна обеспечивать стратегическое планирование аналитическим подходом к принятию решений о будущем фирмы. Оперативное планирование охватывает краткосрочные и среднесрочные периоды, т.е. является компетенцией среднего и низшего управленческого звена. Конкретным примером одного из направлений стратегии может быть решение фирмы реализовывать продукцию под собственной торговой маркой. Тогда оперативное планирование будет содержать следующие задачи:

- разработка собственной торговой марки;
- специальная подготовка в маркетинге и обучение персонала;
- направления коммуникационной политики по популяризации марки;
- создание более мобильной системы распределения, налаживание контактов с новыми торговыми точками.

Контроль должен обеспечивать достижения предприятием намеченных целей. Модель стратегического контроля маркетинговой деятельности предприятия включает три блока: предварительный контроль, текущий контроль и заключительный контроль (табл. 3.2).

Важным фактором конкурентоспособности продукции является человеческий капитал, т.е. динамизм, творческий подход и желание работать.

Таблица 3.2

**Модель стратегического контроля**

Блоки контроля	Процесс обеспечения контроля	Объекты контроля
Предварительный контроль	Реализация в форме определенной политики, процедур и правил; осуществляется до фактического начала работ	Трудовые, материальные и финансовые ресурсы и пр.
Текущий контроль	Базируется на измерении фактических результатов действий фирмы; осуществляется в ходе проведения работ	Использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов; календарный план выполнения работ и пр.
Заключительный контроль	Осуществляется после завершения работы, дает информацию для планирования аналогичных работ, способствует мотивации субъектов внутренней и внешней среды	Рентабельность проекта, эффективность использования маркетинговых возможностей и пр.

Руководители и ведущие специалисты маркетинговых служб должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым специалистам-управленцам, но кроме того они должны удовлетворять ряду специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга:

- системность знаний, большая эрудиция и кругозор;
- коммуникабельность;
- стремление к новому, высокая степень динамизма;
- дипломатичность, умение гасить конфликты;
- знание иностранных языков;
- знание этики и протокола;
- владение всеми пятью стилями изложения мысли, такими как публицистический, художественный, бюрократический, научный, разговорный;

- в личном плане маркетологам должны быть присущи такие черты, как пунктуальность, широта души, высокая культура, жизнерадостность.

Одной из функций службы маркетинга является также внутрифирменная и внешняя коммуникация. В последние годы исследователи обращают внимание на то, что стратегическое значение приобретает постоянное обучение и воспитание личности сотрудников, направленное на развитие творческого мышления и инициативы.

Основные трудности в развитии маркетинга сегодня связаны с отсутствием квалифицированных кадров. Переход к рыночным отношениям выдвигает принципиально новые требования к организации и содержанию подготовки специалистов по экономике, менеджменту, маркетингу, моделированию процессов и систем.

Одним из вариантов решения этой проблемы является стажировка студентов экономических специальностей. Использование студентов в качестве интервьюеров при проведении маркетинговых исследований выгодно по следующим причинам:

- мобильность и коммуникабельность студентов;
- количество экспертов-специалистов из числа преподавателей может достигать нескольких десятков, следовательно, при их широкой специализации открывается возможность вести несколько проектов одновременно;
- высокое качество работы гарантирует знание студентами экономических наук, основ психологии, менеджмента и маркетинга;
- быстрая обработка полученных данных;
- значительно более низкие цены, чем цены специализированных маркетинговых агентств.

При таком сотрудничестве со студентами вузов предприятие имеет возможность выбора и последующего найма на работу специалистов с высшим экономическим образованием, уже имеющих опыт работы в области маркетинга.

Внешняя коммуникация направлена на установление и поддержание двухсторонних и многосторонних контактов между предприятиями, потребителями, государственными и общественными организациями на предотвращение конфликтов и недопонимания, ликвидацию слухов и

опровержение клеветнической информации, на создание имиджа и репутации, которые должны способствовать достижению поставленных целей. Сотрудничество с другими предприятиями должно быть взаимовыгодным, иметь коммерческую основу, иначе работа службы маркетинга приобретает формальный характер. Эффективность службы маркетинга зависит от широты ее возможностей для проведения систематизированного маркетинга за счет собственных и привлеченных средств и обеспечения юридической поддержки предприятия. Оказание услуг следует осуществлять на контрактно-договорной основе.

Вся деятельность службы маркетинга должна быть направлена на достижение взаимовыгодных целей. Путем использования маркетинга как подсистемы управления можно избежать рисков и через маркетинговое воздействие осуществлять сознательное управление рынком.

В рамках системы управления деятельность маркетинговой службы предполагает осуществление следующих функций:

- исследование емкости рынка и тенденций его развития;
- сегментация рынка, определение состава потребителей и их покупательских мотивов;
- анализ, прогнозирование и оценка потенциальных возможностей продажи продукции; анализ деятельности конкурентов;
- поиск новых стратегических зон хозяйствования;
- определение направлений повышения конкурентоспособности продукции.

Организационные структуры и должностные лица реализуют самые разнообразные функции и методы управления, которым целесообразно придать системный характер. Для этого Лебедев О.Т. и Филиппова Т.Ю.[32] предлагают матрицу, в которой, с одной стороны, совокупность функций управления, а с другой стороны, совокупность всех процессов, реализация которых обеспечивает цели выхода и закрепления фирм на рынке. Для разработки матрицы функции предприятия, действующего на принципах маркетинга, такие как изучение рынка, прогноз рынка, оценка собственных возможностей, разработка стратегии фирмы и стратегии сбыта, формирование системы ФОССТИС и анализ и контроль, сформулированы в терминах работ (приложение 9). Эта матрица позволяет связать объект и субъект управления в сфере маркетинговой деятельности предприятия в терминах функции управления. Полученная матрица вида  $(m*n) = (7*7)$

образует обширное поле деятельности руководителей, в котором каждый частный элемент выражает:

- вид работы (процесса);
- реализуемую функцию управления;
- элемент организационной структуры управления и должностное лицо, отвечающее за реализацию данной работы.

Работа, завершенная по процессу управления целиком, включает всю матрицу, все, без исключения элементы. Заштрихованные элементы матрицы 1,2,3 читаются следующим образом:

- 1 – организация разработки прогноза рынка.
- 2 – контроль за разработкой стратегии фирмы и ее целей.
- 3 – анализ разработки стратегии фирмы и ее целей.

Аналогичную матрицу можно составить и для методов управления (приложение 10). Заштрихованные элементы матрицы 1-3 могут быть прочитаны следующим образом:

- 1 – организационно-распорядительные методы обеспечения разработки прогноза рынка (властное обеспечение разработки).
- 2 - использование социально-психологических методов в изучении собственных возможностей.
- 3 – реализация экономических методов управления при разработке тактики действий фирмы (например, экономическое поощрение инициативы разработчиков тактических приемов).

Использование подобных матриц значительно облегчает разработку стратегии поведения фирмы, анализ практической деятельности и оценку достигнутых результатов.

Служба маркетинга на предприятии для обеспечения конкурентоспособности продукции должна использовать все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Планирование мероприятий по всему жизненному циклу продукции, организация и контроль исполнения, оценка результатов деятельности системы управления конкурентоспособностью продукции производится службой маркетинга.

Все процессы, протекающие на предприятии должны быть хорошо регулируемыми.

Маркетинг позволяет наладить обратные связи с рынком, которые дают сигнал объекту управления о состоянии рынка продукции, результатах



собственной деятельности всех субъектов рынка и конкурентов. Все это дает возможность принимать эффективные управленческие решения по повышению конкурентоспособности продукции.

### **3.2 Контроль и маркетинговый анализ деятельности предприятия**

Контроль – это процесс обеспечения достижения фирмой своих целей.

Предварительный контроль обеспечивается через реализацию формального планирования и создание организационных структур. Обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил и осуществляется до фактического начала работы. Прежде всего, контроль применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов действий фирмы (или ее подразделений, сотрудников), направленных на достижение желаемых результатов. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Заключительный контроль дает информацию для планирования аналогичных работ и может способствовать мотивации субъектов внутренней и внешней среды.

Процесс контроля включает в себя три четко различимых этапа:

- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность контроля означает, что контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед предприятием.

3. Соответствие делу. Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности.

4. Своевременность контроля. Цель контроля – устранение отклонений от ожидаемого развития событий, прежде чем они примут серьезные размеры.

5. Гибкость контроля заключается в том, что он, как и планы предприятия, должен приспособливаться к изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде предприятия.

6. Простота контроля. Система должна быть понимаемой и поддерживаемой людьми.

7. Экономичность контроля. Чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат на его осуществление к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Контроль маркетинга – постоянная проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. По сути контроль означает сравнение норм и реального положения. В связи с быстрыми изменениями условий среды и ростом сложности предприятий контроль приобретает центральное значение.

Контроль маркетинга проходит обычно четыре стадии:

1. Установление плановых величин и стандартов.
2. Выяснение реальных значений.
3. Сравнение.
4. Анализ результатов сравнения.

Задачи и цели контроля маркетинга предполагают:

- установить степень достижения цели (анализ отклонений);
- выявить возможности улучшения (обратную связь);
- проверить, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

Контроль как одна из функций управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия занимает в маркетинге заметное место. Прежде всего, это форма целенаправленного воздействия на коллектив предприятия, систематическое наблюдение за деятельностью предприятия, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными. Основные объекты контроля – это объем продаж, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей на предлагаемые предприятием новые товары и услуги, соответствие запланированных и реальных результатов производственно-коммерческой деятельности. Принятая система контроля не обязательно должна поддерживать

управление на неизменном уровне и в пределах строго выбранных стандартов. Управление предприятием должно быть гибким, адаптивным, а система контроля – способствовать изысканию новых методов руководства производственно-коммерческой деятельностью, соответствующих изменениям во внешней среде.

В рамках управления маркетингом на предприятии можно выделить три типа маркетингового контроля (табл. 3.3).

**Таблица 3.3.**

### Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные за проведение	Цель контроля	Приемы и методы контроля
Контроль за выполнением годовых планов	Высшее руководство Руководство среднего звена	Убедиться в достижении намеченных результатов	Анализ возможностей сбыта на рынке Анализ доли рынка Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом Наблюдение за клиентами
Контроль прибыльности	Контролер по маркетингу	Выяснить, на чем фирма зарабатывает деньги, а на чем теряет	Рентабельность в разбивке по товарам, странам, территориям, сегментам, торговым каналам
Стратегический контроль	Высшее руководство Ревизор маркетинга	Выяснить, действительно ли предприятие использует лучшие из имеющихся у него маркетинговых возможностей	Ревизия маркетинга

Контроль годовых планов – оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим показателям в разрезе отдельных рынков и продуктов. Кроме того при данном виде контроля осуществляется анализ правильности предположений относительно внешней среды маркетинга, заложенных в годовой план маркетинга.

Контроль прибыльности – оценка и осуществление корректирующих действий с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, территорий, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на

разных рынках. Данный контроль может осуществляться на разной временной базе – еженедельно, ежемесячно, раз в квартал и т.п.

Стратегический контроль – предполагает критический анализ эффективности маркетинга в целом. В основе стратегического контроля лежит использование методов аудита маркетинга. Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита маркетинга является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности [16; 34].

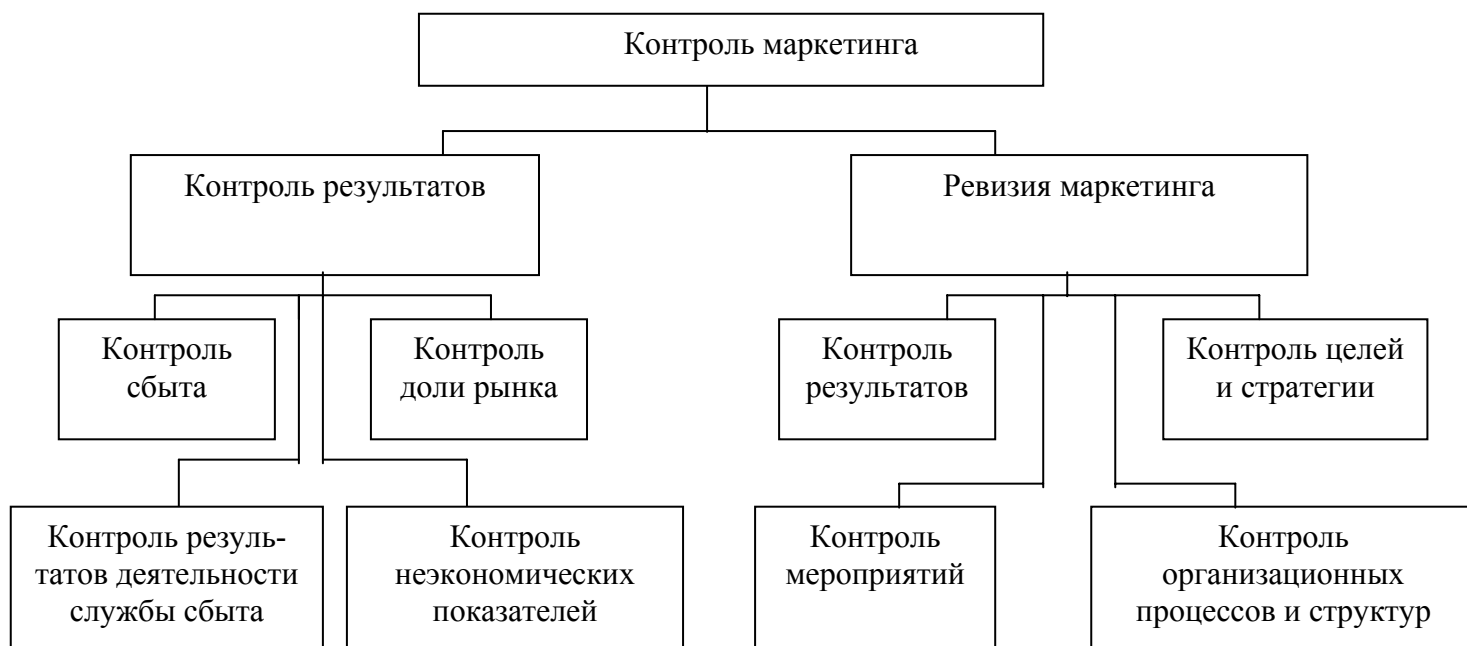
Проведение контроля маркетинга разделяется на несколько этапов:

- предконтрольный период – проведение переговоров, уточнение целей исследования, разработка технического задания, подписание договора;
- диагностическое обследование – сбор необходимой информации, кабинетные исследования, проведение опросов, анкетирование, наблюдение, другие информационно-поисковые мероприятия;
- анализ и обработка информации – оценка полноты и достаточности собранной информации, ее структурирование и систематизация;
- подготовка и согласование с заказчиком отчета (доклада) по согласованной с заказчиком форме, комментарии к выработанным рекомендациям, особенно в отношении стратегической программы маркетинга предприятия;
- этап сопровождения – продолжительность его согласовывается между заказчиком и исполнителем ревизии маркетинга. Содержанием этой работы является периодическое консультирование предприятия по внедрению в практику рекомендаций консультантов, внесению необходимых корректировок в рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

Предмет контроля маркетинга представлен на рис.3.1.

Конечный результат контроля – выработка корректирующих воздействий и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам. Контроль маркетинга представляет собой глубокую аналитическую работу, в результате которой администрация

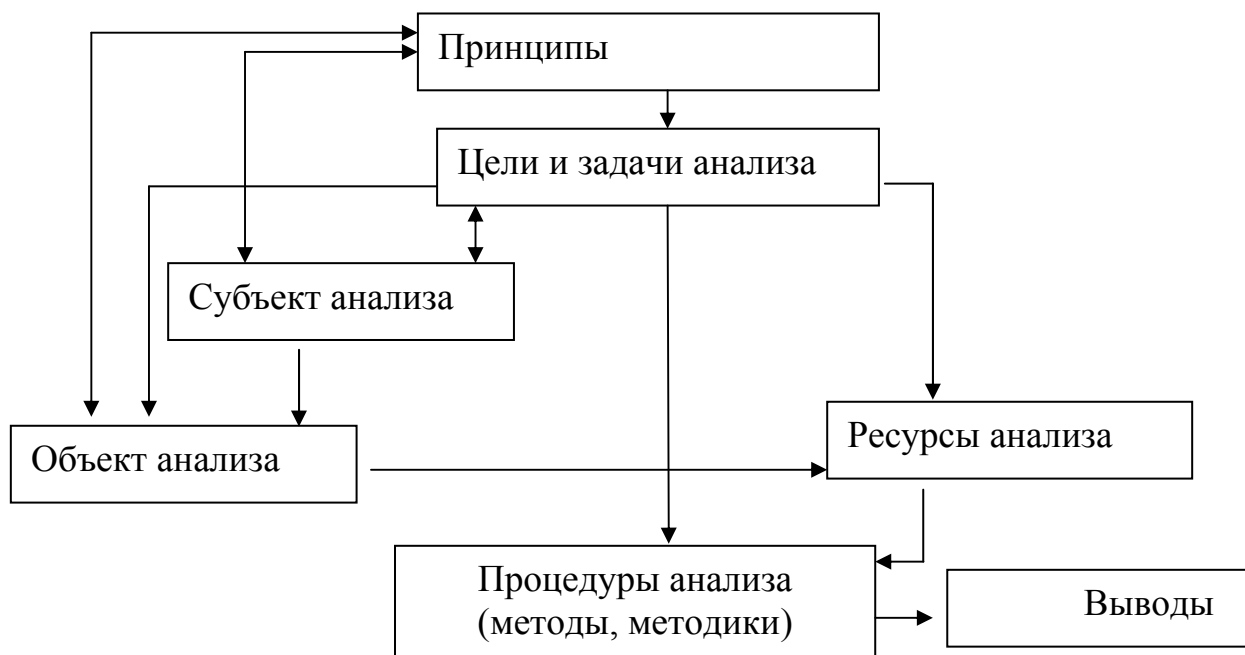
предприятия отказывается от неэффективных методов управления маркетингом и изыскивает новые, отвечающие условиям выживания предприятия, способы и инструменты воздействия на контролируемые факторы среды.



**Рис. 3.1** Предмет контроля маркетинга [20]

Контроли маркетинговой деятельности должен базироваться на анализе различных показателей. Анализ рынка и разработка эффективных рыночных стратегий предприятий осуществляется в рамках единой системы управления маркетингом предприятия. Поскольку эффективное управление предприятием на основе активного маркетинга полностью ориентировано на удовлетворение потребностей рынка, необходимо в практической деятельности маркетологов использовать весь комплекс методов анализа потребительского поведения, а также делового рынка [50].

Маркетинговый анализ – анализ рынка или других объектов, так или иначе связанных с рынком. Общая модель маркетингового анализа представлена на рис.3.2. Анализ – совокупность процедур, позволяющих сделать выводы о структуре, свойствах объекта анализа и закономерностях их функционирования. Спектр объектов маркетингового анализа чрезвычайно широк и обуславливается тем, что может заинтересовать на рынке фирму.



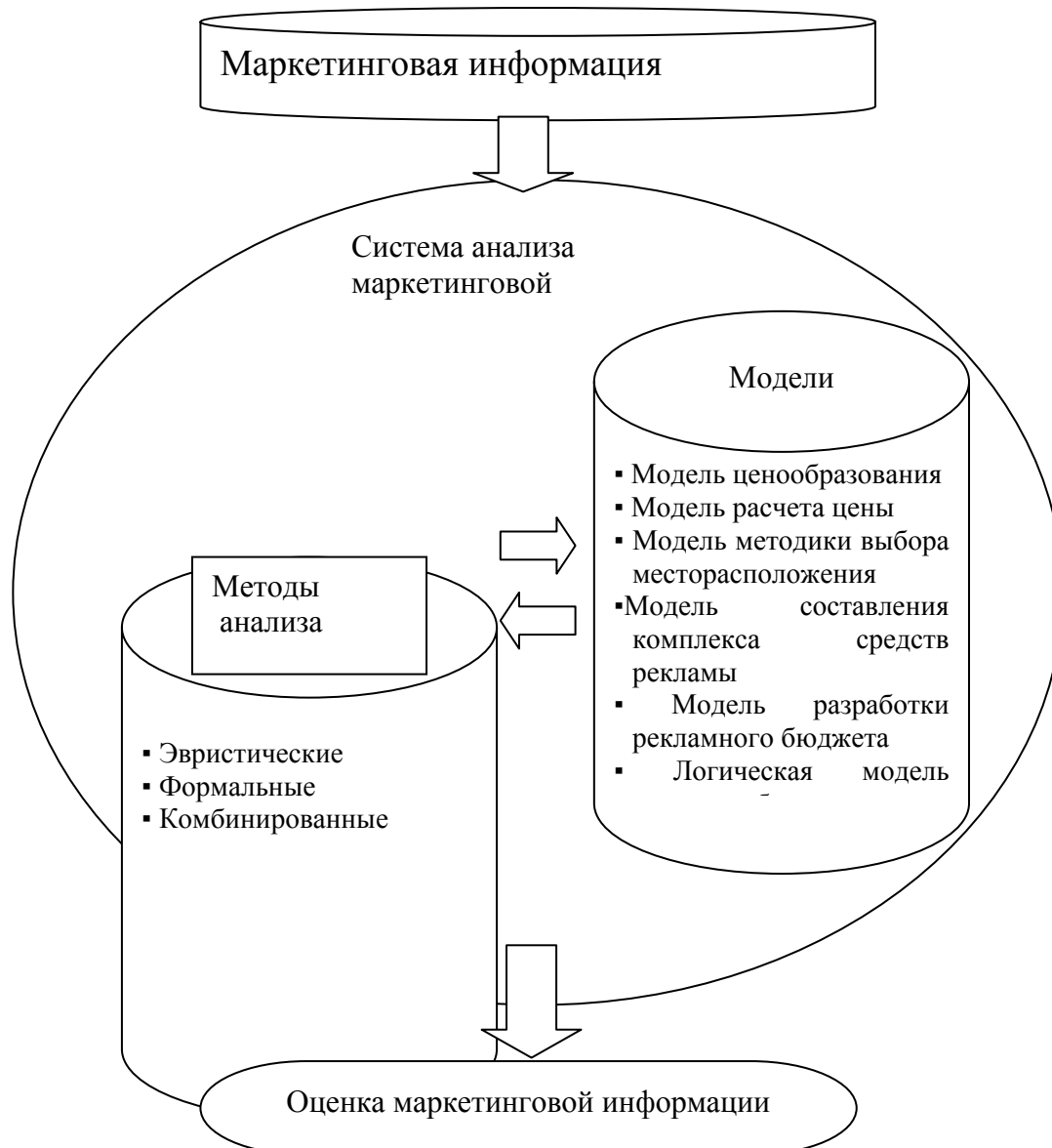
**Рис.3.2 Модель маркетингового анализа [36]**

Задачами маркетингового анализа являются:

- изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценка степени риска невостребованной продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции и изыскания резервов повышения ее уровня;
- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- оценка эффективности производства и сбыта продукции [48] методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга [29; 36; 58].

Основы любой системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк моделей (рис.3.3).

Банк моделей – набор математических моделей, способствующих принятию оптимальных решений.



**Рис.3.3 Система анализа маркетинговой информации**

Статистический банк – совокупность современных методик статистической обработки информации, позволяющих наиболее полно вскрыть взаимозависимости в рамках подборки данных и установить степень их статистической надежности. Банк моделей – набор математических моделей, способствующих принятию оптимальных решений.

Методы проведения маркетинговых исследований неразрывно связаны с методологическими основами маркетинга, которые в свою очередь, опираются на общенаучные (системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование), аналитико-прогностические методы (линейное программирование, теория массового обслуживания, теория связи, теория вероятностей, экономико-статистические методы, экономико-математического моделирование, экспертиза), а также методические подходы и приемы, заимствованные из многих областей знаний- социологии, психологии, эстетики, дизайна и др. [38].

Методы исследований в маркетинге обусловлены необходимостью и обязательностью системности и комплексности анализа любой рыночной ситуации, любых ее составных элементов, связанных с самими разнородными факторами. При анализе информации о рынке могут использоваться методы, которые получили первоначальное развитие в смежных дисциплинах: математике, экономике, статистике, а также в областях, напрямую не связанных с маркетингом: теории распознавания образцов, теории обработки информации.

Методы маркетингового анализа объединяются в следующие группы:

1. Эвристические методы – приемы и методы решения задач и вывода доказательств, основанные на учете опыта решения *сходных* задач в прошлом, накоплении опыта, учете ошибок, экспертных знаниях, а также интуиции.
2. Формальные методы – приемы и методы анализа, связанные с использованием детерминированных алгоритмов, процедур и т.д.
3. Комбинированные методы – методы, использующие как эвристику, так и формализованные процедуры [37].

Сводная классификация методов анализа представлена в табл.3.4.

Статистические методы анализа данных предназначены для их уплотнения, выявления взаимосвязей, зависимостей и структур. Среди видов статистического анализа выделяются (описательный) и выводной анализы, анализ различий, анализ связей, а также предсказательный анализ. Все эти разновидности анализа могут использоваться как по отдельности, так и в комбинации.



Регрессионный анализ и корреляционный анализ находят широкое применение в маркетинговых исследованиях, когда изучается взаимосвязь двух и более переменных [17].

Таблица 3.4

Классификация основных методов маркетингового анализа

Эвристические	Слабо формализованные	Формализованные
Индивидуальный экспертный анализ	Экспертное оценивание	Корреляционный анализ
Метод интроспекции	Морфологический анализ	Регрессионный анализ
Метод иерархического направленного перебора	SWOT-анализ	Факторный анализ
Метод контрольных вопросов	Анализ Мак Кинси “7S”	Кластерный анализ
Метод «коллективного блокнота»	Portfolio- анализ	Дискриминантный анализ
Мозговой штурм	GAP- анализ	Нейронные сети
Метод аналогий	Lots- анализ	Методы теории игр
Метод синектики	BZB- анализ	Моделирование процессов
	PIMS- анализ	Разведочный анализ данных
	Паретто – анализ	Data Mining (добыча данных)
	PDS – анализ	
	ABC – анализ	

Аналитики используют корреляционный анализ для измерения степени близости взаимосвязи двух и более переменных. При использовании этого приема рассматривается совместная вариация двух мер, ни одна из которых не ограничивается экспериментатором. Корреляционный анализ дает возможность оценить уровень достоверности результата. В процессе анализа рассчитывается показатель корреляции, по которому делают вывод о степени тесноты связи между сопоставляемыми величинами.

Регрессионный анализ относится к приемам, используемым для получения уравнения, связывающую переменную-критерий с одной или более переменными- предикаторов. В нем рассматриваются распределение значений переменной-критерия при сохранении одной и более переменных-предикаторов постоянными на различных уровнях [17].

Дисперсионный анализ применяется в тех случаях, когда необходимо ранжировать факторы, формирующие отдельные элементы рынка, по степени их значимости (по силе воздействия). Для начала выделяют основные факторы (параметры рынка), например, в результате качественного и количественного анализов.

Факторный анализ предназначен для исследования взаимосвязей между переменными с целью уменьшения числа влияющих факторов до наиболее существенных.

При анализе рынка используются и другие методы, однако, как показывает практика, рассмотренные методы анализа являются наиболее эффективными и распространенными [4].

Возможность применения того или иного вида анализа зависит от уровня шкалирования независимых и зависимых переменных. Выбор определенного метода обусловлен не только характером и направлением связей между переменными, уровнем шкалирования, а главным образом решаемой проблемой [38].

Системный подход к маркетинговым исследованиям заключается в том, что при анализе рассматриваются внутренняя и внешняя среды в их тесной совокупности и взаимосвязи, во всей их полноте.

Одним из важных разделов маркетинговых исследований является определение и исследование потенциальных возможностей фирмы, осуществляющей свою деятельность на рынке. Анализ возможностей предприятия включает следующие аспекты:

- экономический анализ хозяйственной и финансовой деятельности фирмы;
- анализ конкурентных возможностей [39].

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится по двум направлениям [25]:

- финансовое состояние предприятия;
- маркетинговое состояние подразделений или товарных линий.

Проведение финансового анализа необходимо для оценки прошлого, текущего и предполагаемого будущего финансового состояния предприятия. Результатом такого анализа является выявление сильных сторон в деятельности предприятия, резервов роста и финансовых проблем, наличие которых может ослабить позиции фирмы на ее целевых рынках.

Анализ финансового состояния предприятия в связи с организацией и проведением маркетинга до сих пор недостаточно учитывается теоретиками и практиками. Не всегда маркетологи правильно оценивают финансовые возможности предприятия и отсюда происходят многочисленные ошибки в маркетинговой стратегии фирмы и ее практической реализации [2].

В основном этот анализ должен показать ресурсное обеспечение. Выводы по финансовому состоянию ориентируют предприятие на выбор определенной стратегии: рост, удержание положения или уход из бизнеса.

Хозяйственная деятельность предприятия характеризуется следующими ключевыми показателями:

- абсолютными и стоимостные продажи за прошлый, текущий и ожидаемый период;
- издержки и прибыль;
- объем производства, производственные мощности, стоимость рабочей силы, сырья, уровень запасов, производительности;
- информация об организации сбыта, о торговом персонале, расходах на рекламу, сроках поставок, ценах и др.;
- кадры, организация работы и управленческая структура, распределение обязанностей, резерв на замещение вышестоящих должностей, численность рабочих и служащих [18].

При оценке маркетинговой деятельности всегда необходимо представлять параметры, характеризующие деятельность конкретного подразделения. В качестве таких показателей может быть: объем продаж (оборота), доля фирмы на рынке, валовая прибыль, маржинальная прибыль, чистая прибыль. К показателям эффективности маркетинга по мнению В.П. Хлусова относятся:

1. доля валовой прибыли в объеме продаж;

2. доля чистой прибыли в объеме продаж;
3. интенсивность оборачиваемости товарных запасов;
4. норма прибыли на вложенный капитал;
5. продажная цена.

Если рассматривается несколько направлений деятельности, то проводится сравнительный анализ и упорядоченности по значимости.

Е.Г. Великой предложена система показателей для оценки маркетинговой деятельности предприятия. Использование данной системы позволяет оценивать как результаты текущей маркетинговой деятельности на уровне службы маркетинга и сбыта, так и эффективность предлагаемых к реализации маркетинговых мероприятий, что позволит эффективно осуществить разработку всего комплекса маркетинга, в т.ч. товарной, ценовой и сбытовой политики[14].

Расчет показателей эффективности позволит осуществить контроль эффективности текущей маркетинговой деятельности:

- объем продаж на один час коммерческих переговоров;
- отношение расходов на маркетинговую деятельность к объему продаж;
- количество продаж, вызванных рекламными акциями;
- количество и объем продаж, вызванных рекламными акциями;
- прибыль, приходящаяся на одного работника службы маркетинга и сбыта.

Таким образом, разработанный на предприятии план маркетинговой деятельности, нуждается в регулярном, систематическом наблюдении, в сравнении фактически достигнутых с запланированными. Контроль и маркетинговый анализ деятельности предприятия позволяет разработать систему корректирующих воздействий на управляемые факторы, дать рекомендации по адаптации деятельности предприятия к воздействию неконтролируемых факторов. В результате контроля маркетинга проводится большая аналитическая работа, результаты которой позволяют отказаться от неэффективных методов управления маркетингом, внести необходимые коррективы.

## Резюме к 3 главе

1. Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

2. Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

3. Одним из основных принципов организации управления маркетингом является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом.

4. Любая организационная структура управления маркетингом должна строиться на основе следующих размерностей (одной или нескольких): функции, географические зоны деятельности, продукты и потребительские рынки. Основными видами организационных структур службы маркетинга на предприятии являются:

- функциональная организация службы маркетинга;
- товарная организация службы маркетинга;
- рыночная организация службы маркетинга;
- товарно-рыночная (матричная) организация службы маркетинга.

5. При организации службы маркетинга на предприятии необходимо помнить, что структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех. Кроме того, число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньше число функций, с которыми он в состоянии справиться. Контроль маркетинга – постоянная проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. По сути, контроль означает сравнение норм и реального положения. В связи с быстрыми изменениями условий среды и ростом сложности предприятий контроль приобретает центральное значение.

6. В рамках управления маркетингом на предприятии для создания наиболее благоприятных условий производства и достижения коммерческих целей контроль маркетинга должен осуществляться по следующим направлениям:

- соответствие плановых показателей реальным показателям производственно-коммерческой деятельности по плановым периодам;

- контроль прибыльности деятельности предприятия;

- стратегический контроль маркетинга.

7. Контроль маркетинга протекает обычно в 4 стадии:

- установление плановых величин и стандартов;

- выяснение реальных значений показателей;

- сравнение;

- анализ результатов сравнения.

8. Предметом контроля маркетинга является контроль результатов и ревизия маркетинга. Контроль результатов проводится по следующим направлениям: контроль сбыта, контроль доли рынка, контроль результатов деятельности службы маркетинга и контроль неэкономических показателей. Ревизия маркетинга состоит из контроля информации, контроля целей и стратегий, контроля мероприятий и контроля организационных процессов и структур.

9. Маркетинг-аудит – это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Маркетинг-аудит проводится в рамках контроля маркетинга на предприятии.

10. Контроли маркетинговой деятельности должен базироваться на анализе различных показателей. Анализ рынка и разработка эффективных рыночных стратегий предприятий осуществляется в рамках единой системы управления маркетингом предприятия. Поскольку эффективное управление предприятием на основе активного маркетинга полностью ориентировано на удовлетворение потребностей рынка, необходимо в практической деятельности маркетологов использовать весь комплекс методов анализа потребительского поведения, а также делового рынка.

11. Маркетинговый анализ – анализ рынка или других объектов, так или иначе связанных с рынком. Спектр объектов маркетингового анализа чрезвычайно широк и обуславливается тем, что может заинтересовать на рынке фирму.

12. Конечный результат контроля – выработка корректирующих воздействий и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам. Контроль маркетинга представляет собой глубокую аналитическую работу, в результате которой администрация предприятия отказывается от неэффективных методов управления маркетингом и изыскивает новые, отвечающие условиям выживания предприятия, способы и инструменты воздействия на контролируемые факторы среды.

### **Контрольные вопросы к 3 главе:**

- 1. Раскройте понятие «организация маркетинговой деятельности предприятия».*
- 2. Перечислите основные виды организационных структур службы маркетинга на предприятии.*
- 3. Перечислите основные преимущества и недостатки функциональной организации службы маркетинга на предприятии.*
- 4. Назовите основные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия.*
- 5. Назовите основные обязанности и полномочия работников службы маркетинга.*
- 6. Раскройте содержание понятия «контроль маркетинга».*
- 7. Назовите основные виды контроля маркетинга.*
- 8. Перечислите основные направления контроля результатов маркетинга и ревизии маркетинга.*
- 9. Раскройте содержание понятия «маркетинг-аудит».*
- 10. Что включает в себя стратегический контроль маркетинга?*
- 11. Назовите основные задачи маркетингового анализа.*

### **Темы докладов и выступлений:**

- 1. Мировая практика управления маркетингом на предприятии..*
- 2. Развитие маркетинговых структур на предприятиях России.*
- 3. Формы маркетинговой деятельности предприятия.*
- 4. Организационные аспекты развития маркетинга.*

5. *Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом.*
6. *Организационные аспекты контроля маркетинга.*
7. *Обратные связи в системе контроля маркетинга.*
8. *Контроллинг и аудит маркетинговых решений.*
9. *Основные задачи контроля в сфере маркетинга.*
10. *Система анализа маркетинговой информации.*
11. *Ситуационный анализ как инструмент самоанализа и самоконтроля.*
12. *Что такое «маркетинг-аудит»?*

## **Глава 4. Маркетинговые коммуникации в системе управления маркетингом**

### **4.1. Перспективы расширенного понимания маркетинговых коммуникаций**

В учебном пособии уже отмечалось, что существует много различных определений маркетинга. Если взять его широкое толкование, то под маркетингом можно понимать любую деятельность предприятия по управлению спросом на его продукцию. Поскольку стратегии всегда ориентированы только на будущее, то в этом смысле задача стратегического маркетинга – выработка или принятие таких стратегий, которые были бы направлены на управление спросом в будущем. Иными словами, стратегическими задачами маркетологов предприятия является планомерное создание и поддержание потребительского спроса на ту или иную продукцию или услуги. Эта деятельность имеет много аспектов, но, возможно, следует выделить два основных, без которых не мыслима остальная деятельность, – это определение потребностей потребителей, которые удовлетворяют предприятие, и маркетинговые коммуникации, продвигающие товар на рынок.

Сегодня классические приемы маркетинга отработаны столь виртуозно и используются таким огромным числом компаний, что продвигать с их



помощью новые товары или услуги становится с каждым годом трудней. Осуществлять стандартный маркетинговый набор, предлагаемый маркетинговыми фирмами или отделами компаний, еще искусней, почти невозможно. Проблема заключается еще и в том, что длительность времени, которое на потребителя может воздействовать та или иная маркетинговая коммуникация ограничена чисто физиологическими человеческими возможностями, а количество источников информации, через которые до потребителя может быть доведена маркетинговая коммуникация, давно многократно превысило эти физиологические границы. Жители крупных российских городов имеют возможность просмотра более десятка бесплатных телеканалов, еще большего количества радиостанций, сотен наименований газет и журналов, спутникового и кабельного телевидения, Интернета и т.д. В развитых зарубежных странах подобных возможностей еще больше. (Обычный житель США может смотреть 100 ТВ-каналов и слушать 200 радиостанций). Рекламируя тот или иной товар, производитель не имеет никаких гарантий, что потребитель получит о нем достаточное количество информации по тому или иному коммуникационному каналу, а вкладывать деньги в использование всех доступных потребителю средств коммуникации, которыми тот может воспользоваться, слишком дорого. Срабатывает, так называемый «закон убывающей доходности», который гласит, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше затрат, чем на получение предыдущей единицы эффективности. При повышении интенсивности конкуренции приращение каждой последующей доли рынка требует больше затрат, чем приращение рынка на такую же долю в предыдущий период [55].

Подсчитано, что житель крупного российского города получает от 200 до 1000 рекламных контактов ежедневно. (Эта цифра для среднего американского потребителя в 6 раз выше) [23]. Понятно, что при таком обилии коммуникаций и сообщений обычный потребитель должен либо просто растеряться, либо основывать свой выбор на каком-то новом подходе. Как отмечает Ф. Котлер и Ф. Триас де Без «современный маркетинг, сложен как никогда раньше. <...> Проблема заключается в борьбе с чрезмерной фрагментацией, насыщением и ураганом новинок, ежедневно появляющихся на рынках» [30,27].

В такой ситуации добиться своих маркетинговых целей могут только те компании, которые способны потратить больше средств на продвижение своих товаров или предоставить гигантские скидки на свою продукцию. И то и другое, в итоге ведет к снижению прибылей компаний производителей продукции. Еще один способ добиться успеха и вырваться вперед, это использовать не только традиционные инструменты маркетинга, но и новые маркетинговые технологии, позволяющие посмотреть на природу маркетинговых коммуникаций принципиально по-иному.

Коммуникация – это процесс передачи и получения обращения, в котором участвуют две стороны: отправитель и аудитория [21]. Это взаимодействие, деятельность людей или тех или иных организаций друг с другом. На основе коммуникаций рождается вся человеческая культура, строятся отношения в обществе и государстве.

Маркетинговые коммуникации – это умения и навыки по передаче определенных сообщений (идей, знаний, фактов, ценностей) тем, кто их принимает, с намерением убедить потребителя сделать выбор в пользу конкретного товара или услуги.

О важности роли, которую ведущие маркетологи мира отводят маркетинговым коммуникациям, свидетельствует хотя бы тот факт, что регулярно проводятся мировые соревнования в области эффективных маркетинговых коммуникаций – EFFIE.

В жизнедеятельности любой организации (как и личности) различают коммуникации преднамеренные и непреднамеренные, а также внешние и внутренние.

Преднамеренные коммуникации – это целенаправленная передача другим людям или организациям той или иной информации. Например, реклама (т.е. сообщение) компанией-производителем эффективности и универсальности своего нового средства для стирки белья.

Непреднамеренные (или случайные) коммуникации – это неуправляемые, непредвиденные взаимодействия, с помощью которых внешние получатели информации могут делать свои, не зависящие от целенаправленной коммуникации выводы о товаре или слуге. Например, рекламируемое средство для стирки белья на поверку оказалось не в состоянии качественно отстирать жирные пятна на одежде. Потребитель сделал свои выводы о новом средстве, которые могут идти в разрез с тем, что

пытается «сообщать» реклама. Или цвета упаковки средства для стирки белья могут восприниматься потребителем как «грязные» и аляповатые. Бессознательно, такое восприятие упаковки (которая тоже является средством коммуникации и несет определенное сообщение) может быть перенесено и на качество самого средства, вызвав недоверие к его свойствам. И в том и в другом случае у потребителя может сложиться собственное представление о товаре, не зависящее от целенаправленной коммуникации.

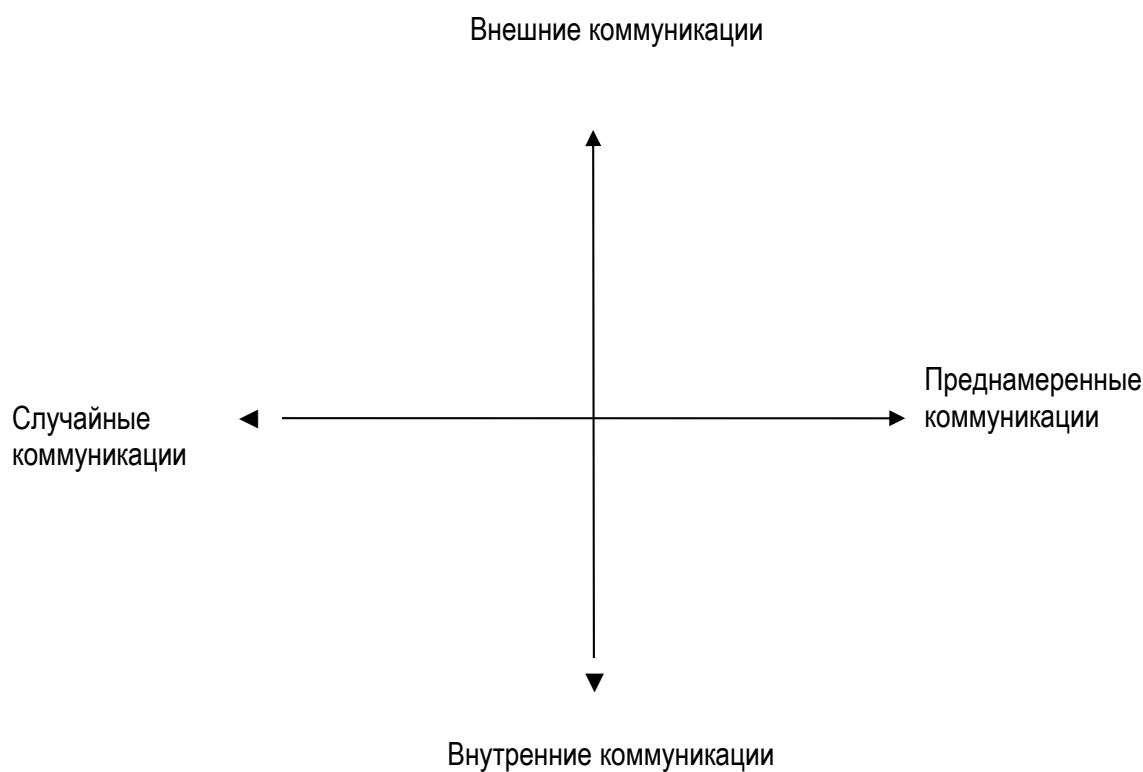
Для продвижения товара или услуги на рынок идеальным вариантом является совпадение информации преднамеренной и непреднамеренной коммуникации. Если же информация, полученная потребителем через оба коммуникационных канала, несовместима друг с другом, то доверие к товару снижается и наоборот.

Внешние коммуникации – это такие, которые ведутся с людьми, не являющимися членами данного предприятия, или с другими организациями.

Внутренние коммуникации – это те, что происходят между сотрудниками внутри организации или между различными подразделениями организации.

Так же, как и в ситуации с преднамеренными и непреднамеренными коммуникациями, для маркетинга товаров и услуг имеет принципиальное значение совпадение внешних и внутренних коммуникационных сообщений. Например, если предприятие рекламирует и продвигает созданное им новое моющее средство как очень эффективное и универсальное, а сотрудники, обсуждая этот продукт своей компании между собой, дают ему иную оценочную характеристику, то достаточно быстро их мнение выйдет за пределы компании и, будет распространяться среди потребителей. Известно, что неформальное мнение сотрудников предприятия о своей продукции или услугах всегда воспринимается внешним окружением более весомо и с большим доверием, чем мнение, сообщаемое им посредством средств внешней коммуникации. В этом отношении показателен пример, когда известную американскую певицу Бритни Спирс, имевшую контракт на рекламирование напитков компании «Pepsi» (т.е. формально она временно являлась сотрудником компании), папарацци сумели сфотографировать в момент, когда та приобретала баночку с «Coca-cola», основным конкурентом «Pepsi»! Внешняя и внутренняя коммуникации в этом примере идут в диаметрально противоположных направлениях.

Внешние и внутренние коммуникации могут в свою очередь быть как преднамеренными, так и непреднамеренными или сочетать в себе то и другое. И наоборот, преднамеренные и непреднамеренные коммуникации, могут быть одновременно и внешними, и внутренними. Таким образом, эти два типа коммуникаций, различным образом сочетаясь между собой, образуют многообразные варианты коммуникаций, которые руководителям предприятий, ориентированным на маркетинговые принципы управления, следует учитывать в своей деятельности. Эти два типа коммуникационных взаимодействий, можно графически представить в виде пересекающихся координатных континуумов «случайные-преднамеренные» и «внутренние-внешние» коммуникации, как показано на рис.4.1.



**Рис.4.1 Пространства коммуникационных взаимодействий**

Из предлагаемой схемы становится ясно, что пространство маркетинговых коммуникаций можно понимать гораздо шире, чем это обычно понимается. Классические представления о маркетинговых коммуникациях как взаимодействиях, направленных от предприятия на внешних потребителей, в данной схеме укладывается в рамки верхнего правого квадранта. Но, как показывают исследования (например, Griffin and Moorhead, 1986), без эффективных и должным образом управляемых

внутренних коммуникаций деятельность бизнеса становится плохо координируемой и фокусируется больше на достижении частных, чем общих целей. К тому же оказалось, что большинство маркетинговых коммуникаций оказывает влияние через неформальное мнение людей, причем не обязательно потребителей продукции (Smith, 1993). Оказывать влияние могут лица, не принадлежащие к исходному целевому сегменту, на который делалась ставка в применении маркетинговых коммуникаций [49].

Теодор Левитт (Theodore Levitt, 1962) показал, что зачастую непреднамеренные послания, отправляемые на рынок компаниями, противоречат тем, что они передаются целенаправленно в рекламных сообщениях с помощью масс-медиа. Он назвал такое состояние «*центробежным маркетингом*», т.к. реальное состояние дел на предприятии отличается от того, что оно сообщает во внешнее окружение с помощью непреднамеренных коммуникаций. Противоположную ситуацию, когда в организации все виды деятельности (внутренние и связанные с внешним окружением) сфокусированы на достижении конкретных маркетинговых целей, Левитт назвал «*центростремительным маркетингом*» [49].

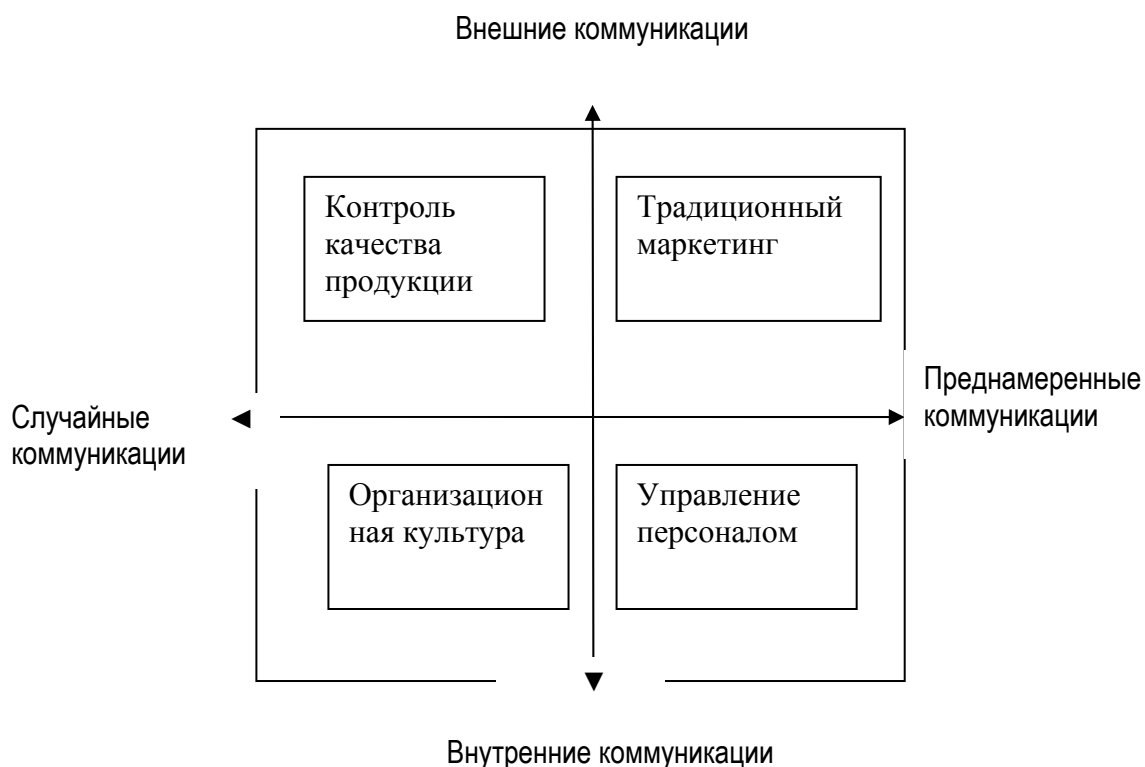
Сегодня ассортимент товаров и услуг, предлагаемых потребителям, настолько велик и разнообразен, что традиционно понимаемые маркетинговые коммуникации, ориентированные на внешние и преднамеренные взаимодействия, уже не позволяют дать предприятию необходимого конкурентного преимущества. Во всяком случае, без очень высоких маркетинговых затрат. Осуществлять коммуникации обычными путями становится все труднее и дороже. Если посланное предприятием обращение не воспринимается аудиторией, то есть коммуникация отсутствует, следовательно, усилия маркетологов и денежные средства потрачены впустую. С точки зрения П. Дойля, неудачные коммуникации – это основная проблема маркетинга [21].

Сегодня конкурентное преимущество получают те предприятия и организации, которые выстраивают стратегические схемы своей деятельности, используя маркетинговый подход во всех аспектах управления предприятием, в том числе с учетом всех возможных коммуникативных взаимодействий. При этом они справедливо полагают, что вне зависимости от того, в ведение какого функционального подразделения следует отнести

тот или иной род коммуникаций в целом, все они призваны к выполнению одной общей цели предприятия – продвижению его продуктов на рынок.

Используя схему коммуникационного пространства, изображенную на рис. 4., это пространство можно условно разделить на 4 сектора или квадранта, отражающие направления основных коммуникационных воздействий с которыми приходится сталкиваться предприятию. Эти направления коммуникационных воздействий представлены в виде схемы на рис. 4.2.

Сочетание континуума «внешних-внутренних коммуникаций» с континуумом «преднамеренных-случайных коммуникаций» дает представление о четырех основных коммуникативных сферах, которые могут быть ассоциированы с четырьмя функциями управления: традиционным маркетингом, управлением персоналом, корпоративной культурой и контролем качества



**Рис.4.2 Направления маркетинговых коммуникаций**

продукции. Задача маркетинга в таком случае расширяется до осуществления коммуникаций во всех этих сферах через маркетинговый подход к управлению.

Рассмотрим предлагаемую схему подробнее.

Верхний правый квадрант представлен преднамеренными и внешними коммуникациями. Это соответствует ситуации, когда предприятие сообщает потенциальным потребителям своей продукции или услуг ту информацию, которую считает нужным довести до их сознания. Это положение, как уже указывалось, характерно для традиционного, классического маркетинга.

Нижний правый квадрант выражает ситуацию, когда коммуникации осуществляются преднамеренно внутри самого предприятия. Эта ситуация отражает те действия, которые менеджеры всех уровней целенаправленно проводят со своими сотрудниками по достижению маркетинговых целей организации, поэтому ее можно ассоциировать с таким понятием, как «управление персоналом», имея при этом в виду, что стратегический маркетинг является одной из функций управления.

Нижний левый квадрант выявляет процессы, неизбежно происходящие на любом предприятии и отражающие всякого рода ситуации, происходящие внутри предприятия спонтанно и неподконтрольные руководству. Внешние проявления и характер этих процессов выражает наличествующую организационную (корпоративную) культуру. Современные исследования подтверждают чрезвычайно важную роль организационной культуры в конкурентной борьбе и считают, что при правильном управлении ею, она способна стать сильным конкурентным преимуществом предприятия [26].

Верхний левый квадрант представлен внешними непреднамеренными (случайными) коммуникациями, т.е. неподконтрольными взаимодействиями (сообщениями) о продукте или компании, отправленными внешним потребителям. Такие сообщения могут быть как положительными (например, потребитель неожиданно для себя выяснил какую-то важную лично для него положительную характеристику продукта компании), так и отрицательными (например, если потребитель столкнулся с бракованным продуктом). Борьба с непреднамеренными отрицательными сообщениями во внешнее окружение лежит в первую очередь в сфере обеспечения и контроля качества продукции. В последние годы этой теме уделяется большое внимание во всем мире. В частности, стали широко внедряться и использоваться международные стандарты по системам качества продукции типа ISO серии 9000. На стыке менеджмента и маркетинга разрабатываются новые методы повышения качества продукции, например, технология бенчмаркинга [41].

Использование предприятиями указанных коммуникационных пространств в качестве полноправных средств маркетинга как раз и позволяет им совершить в сегодняшнем мире жесткой конкуренции прорыв в продвижении своих продуктов. Следует отметить, что для этих пространств, рассматриваемых с точки зрения использования их в целях маркетинговых коммуникаций, еще не в достаточной мере отработаны маркетинговые технологии, но с каждым годом их становится больше.

Для каждого из четырех коммуникационных пространств имеются свои наборы коммуникаций и инструменты маркетинга (средства осуществления коммуникации), которые зависят от направленности воздействия того или иного вида коммуникаций.

*1. Коммуникационный набор традиционного маркетинга включает следующие коммуникационные инструменты:*

- продавцы;
- реклама;
- кампании продвижения продаж;
- прямой маркетинг;
- паблик рилейшнз;
- спонсорство;
- упаковка;
- выставочная деятельность;
- корпоративный имидж (бренд);
- неформальное мнение;
- Интернет и новые среды [49].

*К инструментам традиционного маркетинга, с помощью которых информация доводится до потребителей, следует отнести:*

- прессу (газеты, журналы);
- печатную продукцию (книги, релизы, прайсы, листовки, брошюры, плакаты и т.п.);
- радио;
- телевидение (обычное, спутниковое, кабельное, интерактивное);
- телефон;
- почту;
- прямые рассылки в том числе через электронную почту и т.д.



2. К коммуникационному набору управления персоналом следует отнести:

- определение должностных обязанностей;
- планирование и нормирование деятельности персонала;
- распределение поручений;
- распределение полномочий;
- контроль над исполнением обязанностей и поручений;
- моральное стимулирование;
- материальное стимулирование;
- обучение персонала и повышение его квалификации;
- программы карьерного продвижения и т.п.

*Коммуникационные инструменты управления персоналом:*

- приказы и распоряжения;
- поощрения и наказания;
- должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка;
- внутренние нормативные документы и трудовое законодательство;
- планерки, заседания всякого рода комитетов и собрания;
- отчеты и проверки;
- обучающие семинары, тренинги, курсы повышения квалификации;
- внутрифирменные соревнования;
- обнародование результатов соревнований и личных достижений сотрудников;
- вынесение благодарностей, награждение грамотами, ценными подарками, премирование, повышение зарплаты, индивидуальные надбавки;
- объявление замечаний, выговоров, общественное порицание;
- назначение на новую должность;
- перевод на другое рабочее место или в иное подразделение;
- присвоение почетных званий, представление к государственным наградам;
- оплата фирмой обучения, отдыха, лечения, питания сотрудников;
- предоставление служебных мобильных телефонов, служебного автомобиля, служебного жилья и т.п.

3. В зависимости от типа организационной культуры ее коммуникации могут включать в себя:

- ценности корпоративной культуры, декларируемые организацией;
- принципы, связующие организацию в единое целое;
- традиции и символические события;
- репутацию предприятия и известность бренда;
- структуры социальных и личных взаимосвязей сотрудников внутри организации;
- моральный климат и сплоченность коллектива;
- условия для совершенствования личности.

*Инструментами формирования и управления организационной культуры являются:*

- забота менеджеров о своих сотрудниках;
- доброе отношение к потребителям и индивидуальность подхода к клиентам;
- подбор новых сотрудников, соответствующих организационной культуре предприятия;
- метафоры (слоганы) и символы (девизы, эмблемы, гимны и т.п.);
- системы контроля за результатами работы и правилами поведения;
- корпоративные мероприятия (обучение, вечеринки, выезды на природу и экскурсии);
- социальная инфраструктура (детский сад, медпункт, профилакторий, дом культуры);
- поощрение личной инициативы и способностей сотрудников;
- гарантия занятости (в японских корпорациях – пожизненный найм);
- акцент руководства на успехах предприятия и т.д.

*4. Коммуникации в сфере контроля над качеством продуктов включают:*

- отзывы и предложения потребителей;
- партнерские отношения с поставщиками;
- бенчмаркинг;
- разработку и использование систем качества (TQM);
- контроль над устранением дефектов на всех стадиях производства;
- предпродажное и послепродажное обслуживание;
- создание «торговых марок» и «брендов», ассоциирующихся с качеством;

- гарантийные обязательства предприятия;
- выставочную деятельность;
- участие в конкурсах и соревнованиях (например, автомобильные фирмы традиционно участвуют в гонках «Формула – 1», в ралли «Париж - Дакар») и т.д.;
- научные исследования и обмен опытом по улучшению качества продукции и т.п.

*Инструментами контроля качества продукции являются:*

- кружки и группы контроля качества;
- бригадная форма оплаты труда;
- разрешение лучшим работникам ставить личные знаки качества на своей продукции;
- диаграммы приоритетов Парето и графики контроля Стюарта;
- применение стандартов качества (например, ISO серии 9000);
- повышение квалификации сотрудников;
- создание отделов контроля над качеством продукции;
- применение методов поощрения за высокие показатели качества;
- конкуренция между поставщиками за заказы;
- внутрифирменные соревнования;
- организация пунктов сервисного обслуживания и т.п.

В свете изложенной концепции стратегическими задачами маркетологов предприятия являются:

- выявление реальных масштабов маркетинговых коммуникаций предприятия;
- «перевод» информации о миссии предприятия и его маркетинговых стратегиях в «язык», доступный для восприятия участниками каждого коммуникационного пространства;
- подбор коммуникационного набора и маркетинговых инструментов для эффективного воздействия на каждое коммуникационное пространство;
- осуществление коммуникационного воздействия, контроль его эффективности и корректировка процесса.

## 4.2. Стратегическое значение управления брендами в современных условиях

Как было указано в предыдущем параграфе, сегодня компаниям, стремящимся выйти на рынок и занять на нем прочные позиции, следует использовать принципиально новые средства конкурентной борьбы, позволяющие посмотреть на природу маркетинговых коммуникаций принципиально иначе. Одним из таких средств, которое в последние годы становится все более популярным, является брендинг, т.е. создание брендов (и торговых марок). В борьбе различных коммуникационных технологий за возможность эффективной доставки своих сообщений до потребителя, бренд, безусловно, занимает особое место, поскольку является своего рода универсальной коммуникацией. Действительно, сообщения, которые он несет, могут быть направлены как во внешнее окружение, так и во внутреннее, являясь не только средством информирования покупателей о ценности товара или услуги, но и тем стержнем, цементирующим началом, которое способно объединять всех работников самой компании-производителя. Уникальность брендов еще и в том, что их воздействие носит разноплановый и многоуровневый характер: от целенаправленного до случайного. Таким образом, создание брендов предполагает многоцелевое использование.

Рассмотрим, как использование бренда может решать задачи каждого из выделенных коммуникационных пространств.

В современном понимании бренд – это определенный образ в представлении потребителя, набор впечатлений и ассоциаций, которые позволяют потребителю различать и выбирать тот или иной товар. В классическом понимании, которое дает американская ассоциация маркетинга «бренд – это название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для отличия их от товаров или услуг конкурентов» [23].

За период с 1975 по 2000 гг. количество зарегистрированных брендов в США увеличилось более чем в 3 раза (с 30 931 до 109 544), а в Великобритании и Германии – почти в 6 раз. Наибольший рост числа брендов в этих двух странах произошел с 1995 по 2000 гг. В качестве

характерной особенностью современного брендинга можно выделить создание одной компанией не одного бренда или торговой марки, а сразу нескольких, причем все время обновляющихся. Как считают маркетологи, увеличение числа брендов и особенно торговых марок позволяет адаптировать товары к специфическим потребностям определенных групп потребителей, в том числе малых или специфических (сегментов и ниш), затрудняет выход на рынок новых конкурентов (поскольку практически все ниши оказываются занятыми), усложняет конкурентам задачу атаковать продукцию компании и позволяет лучше вести переговоры с дистрибьюторами продукции [30].

В плане традиционного маркетинга (т.е. маркетинга, ориентированного на внешние и преднамеренные коммуникации) бренд оказывает, возможно, наибольшее влияние на решение потенциальных потребителей о приобретении того или иного продукта, потому что сегодня «за счет потребительских свойств товара создать уникальное предложение, которое к тому же никто так же не повторит в случае его успешности, практически невозможно» [32, 53]. Известно, что большинство покупок, совершаемых людьми, относится к категории «рутинных», то есть повседневных, обыденных. Это покупка продуктов питания, хозяйственных вещей, бытовой химии и т.д. Такие покупки совершаются без особого риска, в большей степени по привычке, которая обуславливает пассивную приверженность одним и тем же брендам[49].

При приобретении более дорогих и рискованных продуктов потребитель тем более ориентируется на известные ему бренды, добавляя к своему выбору и другие обоснования (дизайн, сервисное обслуживание, набор функций, цена и т.д.). При прочих равных условиях он выберет более известный ему бренд (в этом отношении «известность» будет ассоциироваться у него с доверием).

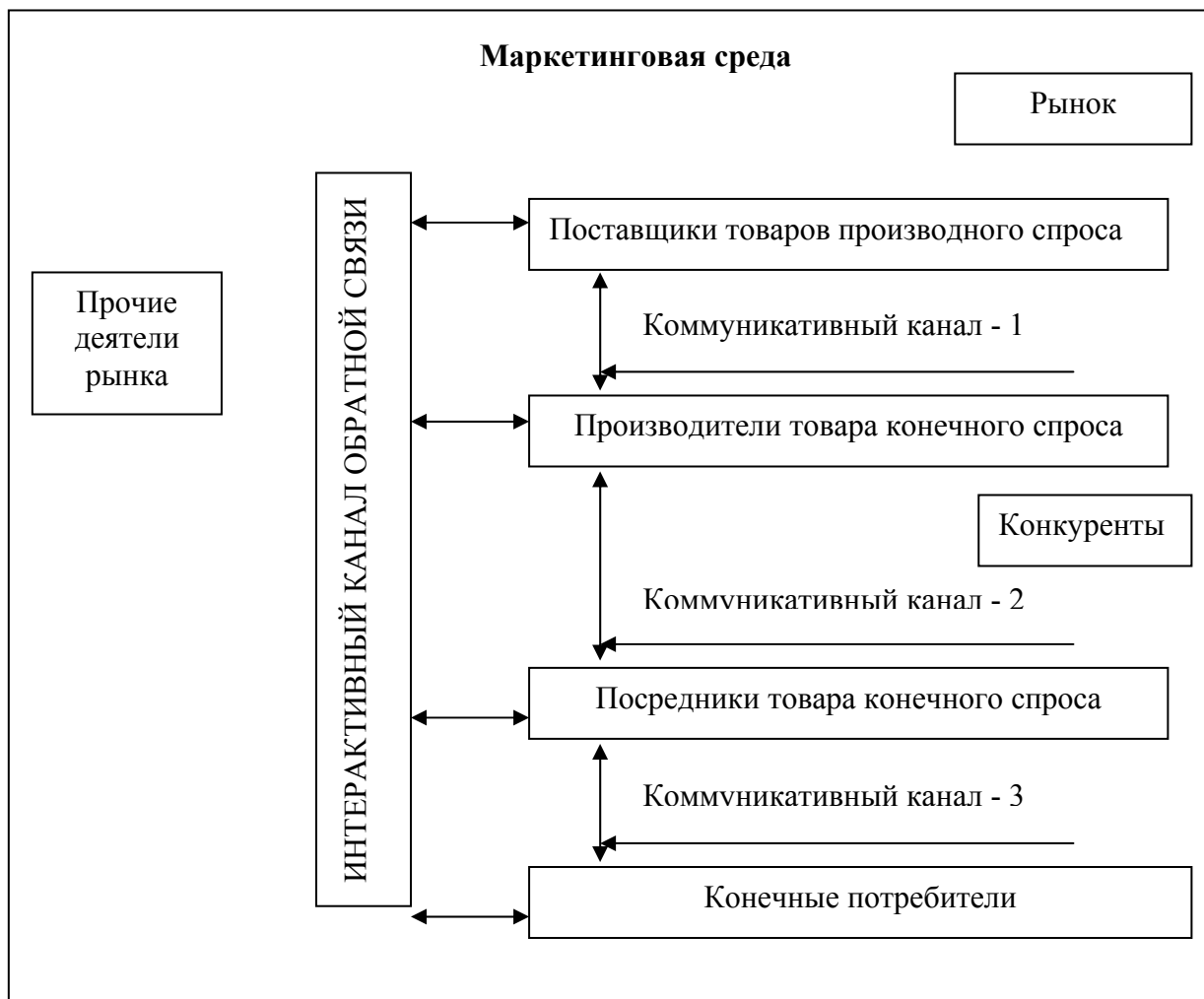
Многие крупные производители бытовой техники сегодня широко используют свои бренды, «раскрученные» в прошлом на одном ассортименте товаров, для продвижения своих новых продуктов. Это происходит, в частности, и из-за того, что, как показывают современная практика и исследования, в большинстве отраслей реально есть место только для компании-лидера и, быть может, еще для 2-3 компаний при условии, что они сумели дифференцироваться от лидера. Все остальные компании, желающие остаться в отрасли, вынуждены конкурировать только с помощью цены.

Следовательно, будущее есть только у компаний-лидеров, имеющих «раскрученные» торговые марки [43]. «Раскрутка» нового бренда задача не из легких, весьма затратная и длительная по времени, но все же затраты по ней гораздо ниже, чем доведение информации об отдельном новом товаре, особенно если он не обладает какими-то уникальными характеристиками. Для того чтобы снизить затраты на «раскрутку» новых продуктов и их продвижение на рынке, компании прибегают к использованию «старых», известных брендов (например, Sony, Samsung, LG, Aiwa и т.д.).

Как уже отмечалось, уникальность брендинга в том, что он может использоваться не только в качестве самостоятельной маркетинговой технологии, но и в составе других маркетинговых коммуникаций. Например, в 1993 г. была разработана модель «интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК)» (Shultz, Tannenbaum, Lauterborn), которая отталкивается от той посылки, что маркетинговые коммуникации должны начинаться с покупки потребителем продукции предприятия, с проведения анализа поведения покупателя, с осознания способа восприятия предлагаемых ему продуктов или услуг. Концепция ИМК заключается в планировании маркетинговых коммуникаций путем оптимального сочетания всех коммуникативных средств, рационального использования бюджета, комплексного доведения до потребителей одной и той же информации и объективной оценки эффективности каждого средства коммуникации.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) – это концепция планирования маркетинговых коммуникаций путем оптимального сочетания всех коммуникативных средств (рис. 4.3). ИМК позволяют рационально использовать бюджет, комплексно доводить до потребителей одну и ту же информацию, более объективно анализировать эффективность каждого средства коммуникации.

Помимо того, ИМК поднимают ответственность всех сотрудников предприятия. Так, по некоторым данным, если осуществлять одновременно с ценовым стимулированием организацию рекламы, то рост объемов продаж оказывается примерно в 2 раза выше, чем при использовании только стимулирования.



**Рис.4.3 Модель интегрированных маркетинговых коммуникаций**

В настоящее время все большее число предприятий начинают применять концепцию ИМК. Современная модель ИМК предполагает, что именно бренды являются основой того, каким образом потребители воспринимают продукты и услуги. Все продукты в большей или меньшей степени имеют атрибуты бренда и обладают ценностями, воспринимаемыми потребителями с точки зрения отдельных функций этих продуктов или услуг. Покупатели рано или поздно формируют к бренду какое-то отношение – лояльное или не очень. Таким образом, бренд выступает в роли посредника между потребителем и производителем [49].

Широкие, разноплановые возможности использования брендов в маркетинговых коммуникациях подчеркивают их важное стратегическое значение в жизнедеятельности любых предприятий и компаний. Но следует указать и на более специфические области воздействия бренда, чем маркетинговые технологии. Так, правомерно отметить влияние брендов на характер менеджмента компаний. Например, в системе управления

персоналом вокруг известного бренда может быть организована нормативная база предприятия, определены требования, предъявляемые к персоналу. Известно, что для того чтобы стать сотрудником компании Disney, следует знать те сказочные истории, которые и составили в свое время ее образ (вплоть до имен всех гномов из сказки о Белоснежке). И это не простое пожелание руководства, а обязанность каждого сотрудника. Такие формальные правила, выстраиваемые вокруг бренда и направленные на его поддержание, позволяют менеджерам предприятия выстраивать специфические стратегии управления персоналом и достигать при этом общих маркетинговых целей.

Обязанность персонала носить униформу, соответствующую корпоративной цветовой палитре и с символикой предприятия, также является коммуникацией бренда в сфере управления персоналом. А введение форменных отличий, распределяющих персонал по служебной лестнице, решает задачи стимулирования в сотрудниках стремления к карьерному росту. Например, используют униформу и отличительные знаки МЧС (министерство путей сообщений), рестораны быстрого обслуживания типа «McDonalds» и т.п.

Управление персоналом через сопричастность бренду весьма эффективно особенно в крупных организациях, выстроенных по типу иерархической пирамиды. В России эта уникальная способность брендов пока находит более широкое распространение, чем в бизнесе, в государственных силовых структурах с мощной иерархией, таких как армия, милиция, прокуратура, юстиция, пожарные и т.п.

Бренд также может стать той стержневой идеей, которая способна объединить сотрудников компании и сформировать вокруг нее через чувства уважения и сопричастности к бренду специфическую организационную культуру данной компании. Удачный бренд способен не только создать новую организационную культуру, но и активно поддерживать давно сложившуюся. Ощущение личной гордости в связи с принадлежностью к известной компании заставляет сотрудников поддерживать ее имидж и в неформальных, не контролируемых руководством ситуациях как внутри, так и за пределами организации. Забота о поддержании высокого имиджа компании становится личной заботой каждого сотрудника.



Еще одной стороной использования брендов в современных условиях являются его взаимосвязи с качеством продукции. Как считает Т. Нильсон, главный менеджер британской консалтинговой фирмы Nilson Consulting Ltd., «брендинг может быть эффективным только при наличии качественного товара» [43, 115]. Первоначально качество продуктов работает на создание и популяризацию бренда, но затем уже сам бренд выступает как гарант качества продукции. «Идеальным» в этом отношении является пример бренда «Довгань», когда Владимир Довгань, создал бренд, воспринимаемый в сознании потребителей как «знак качества», из своего собственного имени. Ассоциация бренда с высоким качеством в сознании потребителя, в свою очередь, заставляет производителей стремиться удерживать «высокую планку» качества своей продукции и стремиться к еще более высоким результатам. Этот процесс широко известен как «спираль качества», но при этом обычно упускается из вида, что стремление к постоянному повышению качества своих продуктов свойственно в первую очередь известным брендам и чем бренд является более «раскрученным», тем, как правило, для него более характерны тенденции постоянного повышения качества.

Из приведенных примеров можно сделать вывод о высокой значимости брендов и не только для маркетинга, но и в управлении персоналом, качеством продукции и организационной культурой. В настоящее время бренды вообще принято рассматривать как ключевые активы бизнеса, которые даже защищают при помощи копирайта, регистрации дизайнерского решения и торговой марки [49].

Поскольку ценность брендов можно измерить, то их можно продать, купить, взять в аренду и т.п. Создание брендов само по себе все больше становится бизнесом. В этом отношении бренд и торговая марка понимаются достаточно широко. Так, известный детский писатель Эдуард Успенский в 2001 г. продал разрешение на использование наименования «Простоквашино» компании «Петмол» для использования его в наименовании молочных продуктов компании. В том же году разрешение на использование в наименовании своей продукции названия «Простоквашино» получила финская компания Raisio выпускающая легкое масло, а затем еще и петербургская компания «Равиоли», выпускающая пельмени [23, 34-35].

Таким образом, сегодня бренд может рассматриваться в качестве специфического, но вполне самостоятельного многофункционального

продукта, имеющего различные сферы применения (не только в маркетинге) и способного решать множество разнообразных задач. Как продукт, он может быть продан его производителями или специально создан по желанию заказчика. Все это свидетельствует о том стратегическом внимании, которое должно уделяться созданию и использованию брендов предприятиями.

Бренды создаются и живут многие годы. Большинство лидирующих торговых марок существуют на своих рынках 20 и более лет, а некоторые, такие как «Coca-Cola», «Ford», «Cadbury» – уже более 100 лет. Даже такие «молодые» бренды, как «Microsoft» или «Intel», насчитывают более 20 лет [43]. Таким образом, создание и поддержание того или иного бренда всегда является задачей, ориентированной на длительное будущее время, а это, как известно, одна из функций стратегии. Следовательно, управление брендами, или брендинг, имеет стратегический характер и является одной из важнейших стратегических функций, которую должны контролировать и использовать в своей деятельности руководители высшего звена предприятий, стремящихся к долговременному успеху на рынке.

### **4.3. Понятие неэкономике и ее роль применительно к маркетингу**

Экономические явления, происходящие в современном мире, заставляют ученых если и не пересмотреть позиции классической экономики, то существенно их расширить новейшими, современными концепциями. Поиск и разработка этих концепций сегодня активно ведется во всех странах. В качестве примера можно привести образцы совсем недавно появившихся экономических терминов, определяющих сегодня те или иные аспекты, относящиеся к неэкономике. Это «интернет-экономика», «финансомика», «инновационная экономика», «глобальная экономика», «экономика знаний», «рейтингомика» и другие<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Например, в журнале «Вопросы экономики» (№ 2, 2004), в статье «Электронный рынок и «новая экономика», ее авторы А.Зуев и Л. Мясникова связывают появление термина «новая экономика» с экономикой постмодерна и говорят о его употреблении в двух смыслах. Во-первых, им обозначается особая группа компаний, фигурирующая на электронном рынке, а во-вторых, те предприятия, которые прошли специальную «электронную» реструктуризацию и модернизацию. Такой подход к явлению «новой экономики» хотя и получил определенное устойчивое употребление у участников, действующих на «электронном рынке», тем не менее, весьма узок. «Новая экономика» для определенной группы людей, занимающихся одинаковым бизнесом в сфере высоких технологий, является скорее термином их

В свою очередь, широкое, «неклассическое» толкование маркетинговых коммуникаций позволило в последние годы создать и активно использовать новейшие способы «борьбы за потребителя». Они столь отличны от классических методов маркетинга, которые изучаются и преподаются маркетингом как академической наукой, что дают основание выделять эти новейшие разработки и методы продвижения товаров и услуг на рынок в качестве особого направления, которое названо нами, по аналогии с «неоэкономикой», «неомаркетингом». Неомаркетинг, безусловно, как раз и относится к одному из существенных проявлений неоэкономики.

В целом под неоэкономикой следует понимать не только те или иные экономические процессы последних десятилетий, хотя, безусловно, они являются ее составной частью. Сама новая экономика – особое явление, оно зародилось вовсе не вчера и не сегодня, а существовало столько же, сколько существует сама экономика как наука, т.е. еще со времен Аристотеля. **Под неоэкономикой понимаются те экономические процессы, которые происходят «здесь и сейчас»**, а не то, что удалено от нас в прошлое, не то, что отстоит во времени, пусть и недавнем. По большому счету большая часть учебников и учебных пособий по экономическим дисциплинам описывают именно то, что было некогда, пять или десять лет назад, а то и больше, но не то, что происходит именно сегодня в нашей жизни. Любое самое современное научное исследование к тому моменту, когда оно заканчивается и делаются те или иные выводы, неминуемо устаревает и более не может претендовать на исключительную точность. В этом смысле «Капитал» К. Маркса был когда-то самым что ни на есть неоэкономическим исследованием. Но время течет, и все вокруг меняется, причем гораздо быстрее, чем человек способен уловить и проанализировать. В некотором смысле экономическая наука (как и всякая другая) постоянно оперирует понятиями и законами вчерашнего дня.

Известно, что объем информации, доступной современному человеку, удваивается каждые пять лет. И этот процесс идет постоянно, ежеминутно и ежесекундно, как некая информационная волна. Если прибегнуть к языку образов, то неоэкономика – это описание и изучение тех процессов, которые происходят «на гребне» постоянно движущейся волны. Этот же принцип

---

специфического профессионального слэнга и никак не связана, на наш взгляд, с научной глубиной самой идеи «новой экономики».

должен быть заложен применительно ко всем «нео»-наукам. Он не означает, что данные «старой» науки следует отбросить за фактической недостоверностью. Во-первых, классическая наука и исследования на то и классические, что фиксируют наиболее общие принципы развития чего-либо. А глобальные, общие принципы меняются, как правило, не столь часто. Во-вторых, во многих случаях для практического использования научных данных не нужны «идеально точные» значения: так же, как две любые одинаковые вещи будут с точки зрения абсолютного совпадения их свойств не совсем одинаковы. Они могут слегка различаться по плотности, составу, размеру, даже по температуре, но это не мешает причислить их к одному и тому же классу предметов и даже говорить о выполнении стандартов при их изготовлении. В подобных случаях, когда действие производится «по аналогии», классические знания незаменимы. Новая же наука, в нашем случае неэкономика или такой важнейший ее раздел, который мы именуем неомаркетинг, должна изучать то, что происходит именно в настоящий момент. А каждый раз происходит нечто уникальное, удивительное, в чем-то обязательно непохожее на то, что было в прошлый раз. Именно поэтому экономика «новая», а маркетинг – «нео». Если сегодня под неэкономикой понимают, в первую очередь, интернет-экономику, финансовую, рейтинговую и т.д., то завтра эти понятия, возможно, перейдут в разряд классических, а им на смену придут другие понятия. Поэтому, например, ошибочно новую экономику отождествлять с этими явлениями, потому что, когда им на смену придут иные, еще более новые, может возникнуть филологический парадокс. Новой экономикой придется называть «старые» или устаревшие понятия, наподобие того как Американский континент, открытый более пятисот лет назад, до сих пор еще именуют «Новый Свет».

Впрочем, в определении новой экономики, предложенном выше, тоже заложен некий парадокс. Если любое знание о происходящих «сейчас» явлениях неминуемо устаревает к моменту завершения их изучения, то новая экономика, чтобы действительно являться таковой, должна бы изучать то, что еще только должно произойти. Она бы должна быть своего рода «футуроэкономикой», т.е. экономикой будущего. В то же время не следует за неэкономикой принимать лишь стратегическое прогнозирование, пусть даже и основанное на точных экономических расчетах. Это неминуемо сузит круг проблем, реально входящих в сферу неэкономик. Поэтому под

**неоэкономикой (включая и неомаркетинг) следует понимать изучение современных процессов, явлений, тенденций, происходящих «в настоящем», по меркам обыденного человеческого восприятия времени. Как бы выразились специалисты в области телекоммуникационных технологий – в режиме on-lain или в режиме «настоящего времени». Этот период ограничен рамками примерно от полугода до года возникновения явления, это также само время протекания какого-либо процесса и исследование ближайших перспектив.**

Такое понимание неоэкономики имеет ряд важных следствий. Во-первых, у неоэкономики должна быть соответствующая методология, способная к быстрому поиску, описанию и анализу явлений, своего рода методы экспресс-анализа экономики. Во-вторых, ученые и исследователи, сталкивающиеся с результатами неоэкономических изысканий или применяющие их, изначально должны принимать во внимание их некоторую поверхностность, возможно, несистематичность и даже противоречивость, связанную именно с методологическими особенностями неоэкономики. Напротив, излишняя систематичность и «глубинность» свидетельствовала бы о надуманности полученных результатов.

Таким образом, мы пришли к следующему определению неоэкономики: **Неоэкономика** – это передовой раздел экономической науки, включающий ряд новейших относительно самостоятельных направлений (финансомика, рейтингомика, неомаркетинг и т.п.). Неоэкономика прежде всего фиксирует и проводит первичный анализ самых современных явлений и последних тенденций, происходящих непосредственно в данный исторический момент времени с нами и миром вокруг нас.

Для более глубокого понимания понятия неоэкономики, ее задач и той роли, которую она играет применительно к маркетингу, рассмотрим некоторые аспекты современных неоэкономических процессов.

### **Изменение роли дистрибьюции**

Развитые страны, в состав которых Россия усиленно стремится войти, определяют современное общество, как постиндустриальное, то есть такое общество, «...в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг, проведению исследований, организации системы образования и повышению качества

жизни; в котором класс технических специалистов стал основной профессиональной группой...».<sup>2</sup> В современном мире наибольшего успеха добиваются не те предприниматели, которые производят много хороших товаров, не лучшие индустриальные предприятия и даже не гениальные организаторы производства, потому что постиндустриальное общество, сложившееся на Западе каких-нибудь двадцать пять – тридцать лет назад впервые за многие тысячелетия истории человеческой цивилизации столкнулось с феноменом перепроизводства товаров и услуг. Современные производственные мощности таковы, что способны произвести товаров больше, чем люди физически способны потребить. Конечно, имеются в виду, прежде всего жители развитых стран. В этих условиях, как указывают Ф. Котлер и Триас де Без Ф., «власть перешла от производителей к дистрибьюторам». «В результате дистрибьюторов-новаторов – Wal-Mart, Икеа, – а также слияния и приобретения предприятий дистрибуция перешла в руки гигантских корпораций и многонациональных компаний. Сегодня сети гипер- и супермаркетов контролируют (в секторе продовольственных товаров) более 80 % покупок конечных потребителей» (30, 16). Сегодня те, кто владеют стеллажами и полками в розничных магазинах, решают, каких производителей допустить к ним и сколько места выделить их товарам.

Приведенный пример ситуации, сложившейся с дистрибуцией, несомненно, является мощнейшим фактором новой экономики нашего времени.

### **«Бутиковое» производство**

Сегодня богатые страны имеют достаточно обеспеченных людей с широкими финансовыми возможностями, чтобы совершить переход на качественно новую ступень организации производства товаров и услуг. Известно, что новое – это хорошо забытое старое. Суть новой организации производства можно определить как «бутиковое» или производство под заказ. Сегодня тенденция иметь те же предметы потребления, что имеются у других людей – родственников, друзей, знакомых – переменялась на прямо противоположную ей тенденцию, а именно: иметь в своей собственности принадлежащее только этой личности и никому более нечто уникальное, особенное, находящееся в единственном экземпляре. Это в полной мере относится как к предметному миру потребления, так и к всевозможным

---

<sup>2</sup> Bell D. Notes of the Postindustrial Society // The Public Interest, 1967. – № 7. – P. 102.

услугам и навыкам. Подобное массовое стремление обусловлено тем, что обеспеченные развитые страны, имеют сформированную сеть социальных институтов, которые обеспечивают своим гражданам стабильное и уверенное существование. Согласно шкале иерархий потребностей А. Маслоу, у жителей развитых стран, как правило, полностью удовлетворены первичные (физиологические) потребности, а также частично вторичные потребности, особенно социальные. В этих условиях закономерно появление массового желания уважения, признания и самовыражения, стремления быть не похожими на других, чем-то отличаться. В то же время творческое самовыражение – удел не многих. Для большинства людей проще и понятнее самовыражение через «шопинг», ставшего неотъемлемой частью их жизни. То есть в современном мире бессознательная потребность в самовыражении удовлетворяется через акт приобретения чего-то уникального. Индивидуальность и неповторимость «обретается» человеком, через покупку вещей и услуг, наделенных индивидуальными, неповторимыми характеристиками.

Конечно, приобретение товаров, наделенных редкими и своеобразными характеристиками, является лишь сублимацией творческой индивидуализации личности, ее псевдосамовыражением. Тем не менее, в условиях массового удовлетворения первичных человеческих потребностей, что явилось приметой нашего времени и его уникальной особенностью, этот процесс позволяет удовлетворить духовные потребности высшего порядка большинства людей в развитых странах. Точно так же, как массовая культура, не смотря на весь свой примитивизм, удовлетворяет потребность основной массы населения в зрелищах. При этом массовая или псевдокультура, в отличие от подлинной культуры, стала еще и одной из важнейших индустрий. Нечто подобное, по-видимому, ожидает и сферу индивидуального потребления. Современные технологии позволяют быстро и недорого сделать любой товар совершенно уникальным – телевизор, автомобиль, жилье, мебель и т.п. Уникальность достигается за счет неповторимого дизайна, цветовой гаммы, набора заложенных в товар функций и потребительских характеристик. Примеров индивидуального подхода при изготовлении или предпродажной подготовке товара в соответствии с пожеланиями покупателя предостаточно уже сегодня. Это не только ателье по индивидуальному пошиву одежды, но и индивидуальное

жилищное строительство, индивидуальная комплектация автомобилей, а также широчайшая сфера услуг: от парикмахерских салонов до косметических клиник, где вам вообще могут сделать новую внешность, от частных уроков с изучением только интересующих вас тем или навыков до подбора индивидуальных туристических маршрутов. И год от года индивидуализация производства растет и расширяется.

Эти тенденции привели к тому, что сегодня в постиндустриальных обществах самыми востребованными и, следовательно, самыми обеспеченными являются люди творческих профессий: дизайнеры, рекламисты, маркетологи, консультанты и другие специалисты. То есть, по выражению профессора И.М. Ильинского, те, кто помогают «найти новые рынки сбыта, ниши для производства, способны разжечь аппетит потребителей».<sup>3</sup>

### **Роль образования в ситуации новой экономики**

Как уже было сказано, в современном мире наиболее востребованными являются не специалисты-технари, хорошо знающие какую-то узкую производственную схему, а люди, обладающие творческими способностями, способные к решению любых задач подходить нестандартно, но в то же время находить практические решения, имеющие минимальные затраты ресурсов. В этой связи авторитетная международная комиссия «Организация экономического сотрудничества и развития» (ОЭСР) разработала специальные тесты, с помощью которых измерялся не интеллектуальный коэффициент, который, как показала практика, зачастую не связан с будущей успешностью человека, а способность применять полученные знания на практике. Самый высокий из пяти уровней овладения знаниями в этих разработках предполагал умение понять, объяснить, оценить информацию, а также сформулировать свою гипотезу и сделать вывод. Оказалось, что в среднем это доступно 10 % учащихся. Но в наиболее развитых странах этот процент составил до 19 % учащихся. В России же с заданиями данного уровня справились лишь 3 % из 5000 школьников, учащихся техникумов и ПТУ, участвовавших в тестировании. Из 32 развитых стран, в которых проводились исследования, Россия заняла только 27 место. Проведенные исследования показали, что наше образование очень далеко от насущных потребностей не только предприятий, но и вообще от жизни. Например, по

---

<sup>3</sup> Ильинский И.М. Образовательная революция: М., 2002. – С. 54.



мнению финских педагогов, нет никакого смысла заполнять головы детей и подростков отрывочными сведениями об основах разных наук. Даже таблицу умножения они не считают обязательной для заучивания, поскольку у современного человека всегда под рукой есть счетная машинка, часы или сотовый телефон с калькулятором, которые любые вычисления сделают быстрее и точнее человека. На экзамен финские школьники могут приносить любые справочники и даже использовать Интернет, для чего в экзаменационной аудитории всегда есть компьютер. Самое главное в современном образовании, считают финны, это функциональная грамотность, то есть умение пользоваться справочником и электронными ресурсами, с помощью которых человек всегда найдет нужную информацию тогда, когда она ему действительно потребуется.

Функциональный подход к современному образованию непосредственно связан с процессами неэкономии. Дело в том, что культурное, социальное и экономическое пространства, в которых предстоит жить будущей личности, формируют не образовательные концепции или государственные образовательные стандарты. Ситуация в любой стране и вообще в мире складывается под воздействием столь разнородных объективных факторов, что любые субъективные желания тех или иных государственных деятелей и чиновников, какую бы положительную направленность они ни имели, просто физически не способны полностью учитывать все эти факторы и им противостоять. Поэтому эффективная образовательная политика новой эпохи должна складываться опираясь на реалии времени и ситуации. Образование обязано способствовать жизненному успеху личности, ориентировать ее на реализацию практических задач и творческое многообразие жизни.

Знание, образование в новую эпоху является главным ресурсом личности, ее достоянием, умелое использование которого может стать залогом успеха каждой образованной личности и, как следствие, всего государства. Известно, что такие успешные страны, как Япония или Бельгия, настойчиво стремятся к тому, чтобы сделать высшее образование всеобщим. В этих странах уже сегодня доля людей с высшим образованием выше 60 %. По мнению некоторых ученых, переход страны из индустриальной в постиндустриальную фазу развития, в так называемое «информационное» общество возможен только при наличии доли людей с высшим образованием

в стране свыше 35 %. Россия, даже если будет «продвигаться» к «информационному» обществу такими усиленными темпами, как сегодня, достигнет этого рубежа образованности не ранее чем к 2015 году.

### **«Устойчивое развитие»**

Другой аспект мировой неэкономике связан с проблемой совместного сосуществования государств и народов. Проблема эта не нова и до сих пор перспективы ее решения возлагались на концепцию, получившую название «Устойчивое развитие». Ее основные принципы были заложены на Конференции ООН «Окружающая среда и развитие», проходившей в июне 1992 г. в Рио-де-Жанейро. По сути дела концепция «устойчивого развития» представляет собой новую парадигму развития человечества, всего мироустройства.<sup>4</sup> Дело в том, что сегодня на долю 20 % наиболее богатой части населения планеты приходится 83 % мирового дохода, а на долю остальных 80 % населения – 17 %, причем на долю 20 % беднейшей части населения мира – всего 1,4 %». Разрыв между 20 % наиболее богатых и 20 % беднейших в 1990 г. составлял 60:1 и постоянно нарастает, что ведет к социальному напряжению между развитыми и развивающимися странами, что сегодня проявляется, например, в ближневосточном противостоянии. Зачастую недовольство сложившимся положением дел выражается в международном терроризме в связи с невозможностью бедных или менее развитых в военном отношении стран и даже отдельных народов открыто противостоять диктату стран и народов, богатых или имеющих лучшее военное оснащение. Устранить сложившийся мировой диспаритет невозможно, так как для этого следовало бы быстро увеличить доход 80 % населения планеты как минимум в 20 раз! Причем дело не столько в отсутствии соответствующих технологий, сколько в недостаточности запаса мировых ресурсов, используемых современными технологиями. Для выравнивания или хотя бы уменьшения разрыва до социально приемлемых пределов между «развитыми» и «развивающимися» странами необходимо, чтобы в ближайшие годы были найдены и внедрены такие технологии, которые позволили бы на единицу продукции потреблять в 40 раз меньше природных ресурсов и энергии! Что, в общем-то, тоже трудно себе представить.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ильинский И.М. Образовательная революция: М., 2002. – С. 61-62.

<sup>5</sup> Там же. – С. 66-67.

Оказалось, что поднятые проблемы в формате традиционного экономического мышления, даже и сдобренного поиском новых стратегических видений и инициатив, не решаются. Так, принятые и подписанные многими странами, в том числе и Россией, принципы нового мирового устройства на условиях концепции «устойчивого развития» не «сработали». Кратко основная идея этой концепции сводилась к самоограничению богатых стран, направлению части их доходов на поддержку «беднейших» стран и призыву к «развивающимся странам» не идти тем путем, которым прошли «развитые», иначе планете грозит экологическая катастрофа. В декабре 2001 г., в докладе Генерального секретаря ООН Кофи Аннана, практически было заявлено о провале «новой парадигмы» мирового развития. В Докладе буквально сказано, что «глобальный экономический рост, стимулировавший многие экономики в 1990-е гг., не привел к устойчивому развитию или подобию развития, которое бы охватывало экономический рост, социальное развитие и охрану окружающей среды».

Однако на сегодняшний день иной, лучшей концепции общемирового развития просто не существует. Принципы, заложенные программой «устойчивого развития», на самом деле являются в определенном смысле «спасительными» для мировой цивилизации. Но проблема в том, что человечество пока еще не осознает себя как нечто единое. Различные его части, народы, страны не способны договариваться между собой так, чтобы добровольно отказываться от имеющихся привилегий и приоритетов. В этой связи задачей новой экономики должна стать разработка таких методологических принципов и приемов, которые перевели бы программу «устойчивого развития» в плоскость «невозможного неисполнения». «Устойчивое развитие» должно из плоскости мировой идеологии перейти в разряд всемирной технологии, когда ее игнорирование кем-либо, или саботирование стало бы просто невозможным.

### **Стратегические задачи новой экономики**

Понятно, что рассмотренные проблемы и еще многие другие непосредственно связаны с теми стратегическими задачами, которые стоят перед экономикой новой эпохи, в которой неэкономика является своего рода авангардом. Как уже отмечалось, «новая экономика», чтобы быть эффективной и действительно иметь право именоваться таковой, должна

являться новой не только по именованию, но по принципиальному содержанию и методологии. В наступившем XXI веке на нее возлагается решение таких сложнейших стратегических задач, как:

- устранение имеющейся фрагментарности и разрозненности в подходе к общечеловеческому развитию всех сфер жизнедеятельности: от социальных и производственных до гуманитарных и экологических;

- стимулирование поиска, нахождения и использования новых эффективных технологий производственных процессов с низкими ресурсными затратами и в особенности энергозатратами;

- обеспечение процессов равноценного воспроизводства и восполнения затрачиваемых природных ресурсов;

- подготовка кадров, отвечающих требованиям новой эпохи. Не только удовлетворение финансового обеспечения сферы образования, но и требование от нее революционных преобразований, смещения акцентов в сторону практичности обучения и функциональности получаемых знаний;

- смещение акцента с «краткосрочной» экономики, обеспечивающей сиюминутные интересы обществ и государств, на разработку скоординированных многими странами долгосрочных экономических программ развития, имеющих перспективу как минимум на несколько десятилетий вперед;

- выработка валидных оценок, общепринятых критериев экономических показателей, надежных индикаторов сигнализирующих о тех или иных изменениях в экономических сферах;

- разработка новых принципов и методов экономических исследований и технологий бизнес-процессов, в том числе системное использование информационных технологий и т.д.

#### **4.4. Маркетинговые коммуникации завтрашнего дня**

Как уже указывалось, многогранные аспекты современной экономики (т.е. неэкономике) затрагивают все ее отрасли, в том числе маркетинг вообще и стратегический маркетинг в частности. Маркетинговые технологии постоянно совершенствуются и развиваются. Задачи маркетологов уже давно перестали совпадать с нуждами людей по удовлетворению их запросов. Целью маркетинга стало продать как можно больше того, что произведено.

Несмотря на то что сегодня производится товаров и услуг гораздо больше, чем необходимо для нормального потребления, ни один производитель не уйдет добровольно с рынка, отказавшись от производства своих товаров, в связи с тем что рынок и так насыщен. Вместо этого производители и продавцы товаров и услуг оказывают массированное (маркетинговое) давление на потребителя. Идет своего рода необъявленная война товаропроизводителей с потребителями. Первые пытаются любыми способами вынудить потребителей приобретать то, что производится, а вторые заставляют производителей в гонке за потребителя все более и более совершенствовать свою продукцию, создавать принципиально новые продукцию и услуги, а также порождать новые потребности. Итог этой войны в том, что производители сегодня выпускают миллионы видов продукции и способны удовлетворить практически любую потребность.

В развитых странах с каждым годом все острее встает проблема перепроизводства. Эта проблема породила новый феномен: потребитель стал приобретать товары и услуги в количествах, гораздо больших, чем ему требуется для нормальной жизни. Последствием таких чрезмерных приобретений стало то, что в богатых, развитых странах появилось новое массовое заболевание, которое даже получило специальное название – аффлюенция (от «affluence» – «изобилие») или потребительский грипп. Дело в том, что процесс приобретения чего-либо вызывает в организме человека не просто психологическое удовлетворение, но и чисто физиологическую реакцию – выброс адреналина в кровь, который дает кратковременное ощущение эйфории. Чем дороже и значимее покупка, тем больше адреналина. В конечном итоге, у человека, имеющего неограниченные возможности покупать, развивается зависимость, аналогичная наркотической к «шопингу». «Шопинг» превращается в болезнь в тот момент, когда человек регулярно начинает делать покупки не из-за того, что они ему действительно необходимы, а оттого, что сам процесс приобретения доставляет ему удовольствие, которое ему хочется переживать еще и еще. У жителей богатых стран в квартирах скапливаются тонны ненужных им вещей, которыми они либо вообще никогда не пользовались, либо делали это от силы 1-2 раза. Но и избавиться от лишних вещей не так просто. Выбросить у многих просто «рука не поднимается». В России такие лишние вещи принято вывозить на дачу или в гаражи, пока через несколько лет они там совсем не

превратятся в хлам, после чего от них уже не так жалко будет избавиться совсем. В США же принято вывозить такие ненужные вещи на собственные склады. Сегодня насчитывается уже более 30 тысяч складов для хранения личных вещей, напоминающих жестяные гаражи. Можно не сомневаться в том, что большая часть их владельцев поражена аффилюенцией.

А продавцы товаров все время стремятся еще больше усугубить эту болезнь, применяя те или иные маркетинговые технологии. Так, хорошо известно, что в больших супермаркетах, где товары лежат на полках и к ним у покупателей имеется свободный доступ, каждый покупатель делает в среднем покупок на гораздо большую сумму и способен купить вещь по большей цене, чем в «прилавочных» магазинах. И дело не только в том, что в супермаркетах с открытым доступом к тысячам наименований различных товаров большой соблазн приобрести ту или иную вещь. Важную роль играет и то, что покупатель имеет свободную возможность самостоятельно, без посредников осмотреть товар, «пощупать» его, убедиться в его достоинствах, а для покупки достаточно всего лишь положить его в тележку-корзину. Там же, где для этого требуется посредник – продавец, у покупателя всегда возникают дополнительные затруднения. Да и сами огромные корзины-тележки, если они мало заполнены, являются своего рода «немым» призывом положить в них что-нибудь еще.

Американцы подсчитали, что посещение торговых центров превращается в любимое времяпровождение людей. Средний гражданин США отдает шопингу в среднем 4 часа в неделю, тогда как на прогулки с собственными детьми в среднем всего 12 минут.<sup>6</sup>

Болезнь перепотребления дополнительно провоцируется широким использованием такого платежного средства, как кредитная карточка. Это связано с тем, что человек, расплачиваясь «виртуальными» деньгами, психологически легче с ними расстаётся, чем с реальными. Поэтому сегодня практически все более-менее крупные торговые точки работают с кредитными карточками. Доказано, что покупатель с «кредиткой» в кармане тратит больше, чем с деньгами. Дальше всех в работе по кредитным карточкам продвинулась Япония. Там вмонтировали кредитные карты в мобильные телефоны, и владельцы могут использовать их не только для оплаты покупок, но и в качестве проездных и билетов в кино. Для этого

---

<sup>6</sup> Пульсон К. Синдром перепотребления / «Здоровье». – № 5, 2004. – С. 28,29.

достаточно всего лишь поднести телефон к считывающему устройству, и он сам отправит платеж на необходимую сумму. В результате миллионы людей, использующие систему безналичного кредитования, теряют контроль над своими доходами и расходами и пребывают в постоянных долгах.

Маркетинговые технологии совершенствуются и в другом ключе. Если раньше считалось, что наиболее эффективная реклама должна бессознательно апеллировать к сексуальным чувствам человека и в клипах часто использовались эротические образы, то сегодня технологии ушли дальше. Оказалось, что не меньшее, чем эротика, возбуждение способен вызывать вид еды. Наиболее «продвинутые» компании уже широко применяют это открытие, используя образы людей, «жующих» еду в своих рекламных кампаниях. Мало того, производители научились выпускать бытовые вещи, которые после их использования можно просто съесть! Популярным также стало изготовление различных продуктов питания в форме тех или иных вещей, или сочетание пищевых и не пищевых свойств продукта. Ярким примером этого могут служить популярные шоколадные яйца «киндер-сюрпризы» с игрушкой внутри. Или, к примеру, одна фирма начала изготовление «кофейных» колготок. Они действительно пропитаны кофейным порошком и при их ношении кофеин непосредственно впитывается в кожу ног, а затем и в кровь, стимулируя таким образом как мышцы самих ног, так и весь организм.

Сегодня, говоря о таком явлении, как «неомаркетинг», следует понимать под ним те «ноу-хау», всевозможные находки и уникальные технологии, которые еще не стали достижением широкого бизнеса. Впрочем, изучение этих явлений затруднено по многим, но вполне объективным причинам. Во-первых, любой научный подход к изучению того или иного явления требует определенного объема достоверных статистических данных о нем, его повторяемости, в ходе изучения которого могли бы быть выделены общие характерные закономерности, достоверно установлены результаты, последствия и т.д. Во-вторых, обладатели тех или иных ноу-хау в области маркетинга не спешат делиться ими со всем остальным миром. Отсюда для исследователей современных маркетинговых тенденций возникают дополнительные затруднения. С другой стороны, понятно, что в мире конкурентной борьбы товаропроизводителей за сбыт своего товара, особенно в современных условиях перепроизводства товаров, именно эффективные и

уникальные маркетинговые технологии являются единственным «оружием», с помощью которого можно в этой борьбе если не победить, то хотя бы преуспеть.

Мало того, можно с уверенностью констатировать факт, что ни одна из «открытых» исследователями концептуальных схем маркетинга, которые якобы привели к успеху ту или иную известную компанию или фирму, на самом деле не являются главным звеном действительного успеха этих предприятий, потому что все успешные бизнесмены (или топ-менеджеры) всегда хранят глубоко в себе свои «ключи» от схем своего бизнеса, как правило, не раскрывая никому секретов. Либо же, как это ни парадоксально звучит, сами не знают подлинную причину своих успехов. В противном случае, стоило бы только построить точно такую же схему бизнеса, как у компании, уже добившейся успеха, и новое предприятие должно бы тоже добиться подобного успеха. Но в большинстве случаев этого не происходит. В то же время никому не известная фирма может вдруг неожиданно начать развиваться ускоренными темпами и добиться таких успехов, которые ее более сильным и опытным конкурентам даже не могли представиться.

То, как предприятия действительно добиваются успеха, это тоже вопрос неэкономике. Но прежде чем перейти к описанию современных процессов «неомаркетинга», следует еще раз особо подчеркнуть, что это не те процессы, которые уже изучены и проанализированы в методологических рамках традиционной науки. К тому времени, когда это произойдет, описываемые явления, скорей всего, уже утратят свой статус «новых» и будут иметь только научно-познавательную ценность в том смысле, что на них можно будет проследивать развитие науки и «тренировать» способности к научному мышлению. Но поскольку примеры, явления и тенденции неэкономике вообще и неомаркетинга в частности сложно рассматривать с точки зрения подлинно научного анализа (но вполне возможно в рамках современной научной парадигмы), то они будут иметь в большей степени описательный характер, подразумевающий, что выводы, аналогии и системный анализ этих явлений еще предстоит сделать. В этом, по сути, и заключается их стратегический характер. Если в традиционных схемах выстраивания стратегических планов всегда движутся от наиболее общих и дальних целей к более ближним и конкретным, то в случае с неэкономикой стратегия представляет собой набор уже «проявленных» маркеров, своего



рода отдельных контуров будущего. В соответствии с этими контурами сначала выстраивается вся стратегия, то есть контуры превращаются в план или «набросок» будущей картины, а вслед за этим происходит ее воплощение в действительность (или «прорисовываются», «выписываются» в красках все детали картины).

Например, если обратиться к практике успешного ведения бизнеса, то здесь ноу-хау технологиями может являться то, что любой успешный человек вообще (в частности, бизнесмен), ведущий свою деятельность в одной из областей человеческой деятельности (наука, искусство, медицина, любое ремесло), обладает как минимум двумя замечательными, но пока необъясненными достоверно качествами (талантами или даром). Во-первых, успешные люди способны «видеть» те маркеры или черты будущего, о которых упоминалось выше, и наполнять их конкретным содержанием. Именно поэтому они всегда оказываются в «нужное время, в нужном месте», что, как известно, считается залогом удачи. Но удачливость этих людей следовало бы объяснять ни судьбой, ни случайным стечением обстоятельств, а способностью к «видению будущего». Имеются в виду не так называемые сомнительные способности некоторых «уникумов» к «ясновидению», не признанные официальной наукой. К «видению будущего» успешными людьми «ясновидение» никакого отношения не имеет. И именно потому, что успешные люди сами это будущее и творят, воплощая в реальность собственные идеи. Но они каким-то образом предугадывают то, что впоследствии действительно принесет успех. Это было и с Биллом Гейтсом, и с Джорджем Соросом, и многими другими выдающимися предпринимателями.

Теперь, наверное, более понятно, почему идеи, о которых здесь говорится, не могут быть описаны в рамках традиционной науки. Хотя сам принцип «видения» и «предвидения» давно известен и даже описан некоторыми авторами, занимающимися изучением стратегий. Принцип «видения» или «предвидения» стоит во главе угла такой школы стратегии, как «школа предпринимательства». И тем не менее, удовлетворительного объяснения этому феномену в рамках современной методологии науки не найдено. Обычно он объясняется набором специфических качеств личности. Но эти качества сами по себе не объясняют способности к «видению». На этом примере хотелось бы показать, что отсутствие приемлемого научного

объяснения тому или иному феномену говорит не о его «ненаучности», а о том, что у науки пока нет достаточно валидных методов для его изучения.

Другой феномен, которым, как правило, обладают все успешные менеджеры в общем, широком смысле слова: от начальника рекламного отдела до режиссеров и хореографов и вообще людей творческих – это их способность «оживлять», «одухотворять» то дело или деятельность, которым они занимаются. Иногда это свойство называют «харизмой». Эту широко известную способность тоже обычно трактуют в рамках уникальных и специфических свойств личности.

Тем не менее, ни первый, ни второй феномен, не будучи «разгаданными» наукой, не могут быть применены на практике теми людьми, которые ими не обладают. И если ранее эти способности просто объяснялись талантом или Божьим даром, то сегодня хотя бы выяснены в общих чертах те закономерности, в которых этот дар проявляется. Все это дает основание отнести вопрос об исследовании наукой и воссоздании технологий «успешности» к сфере неэкономике и неомаркетинга. Вероятно, в недалеком будущем любой человек, а не только тот, кто обладает врожденной харизмой, сможет овладеть ею, имея на то достаточно оснований. Подобные вещи сегодня нам кажутся еще достаточно удивительными. Но на самом деле удивительным должно быть скорее то, что эти технологии до сих пор не созданы. Сегодня наука и технологии шагнули так далеко вперед, что порою писатели-фантасты в своих произведениях не знают, что описать, и черпают свои идеи из открытий науки. С 2000 г. Европейское космическое агентство (ESA) проводит исследование «Инновационные технологии в научной фантастике для применения в космосе». Это означает, что современной науке по плечу осуществление практически любых, в том числе самых фантастических технологий, была бы идея.

Обратимся к примерам современных «чудо»-технологий, которые, на наш взгляд, как раз и являются теми чертами будущего, которые при успешном приложении к ним стратегии, воплотятся в яркую и удивительную картину нашей завтрашней жизни.

Пример 1<sup>7</sup>. В 2002 г. известная компьютерная фирма Hewlett Packard создала компьютерного ди-джея HPDJ. Он может самостоятельно создавать

---

<sup>7</sup> Этот и другие примеры приводятся по материалам журнала Paradox за 2003-2004 гг.

новые музыкальные мелодии. Но главное даже не в этом. Он создает эти мелодии, отслеживая настроения людей! Каждому посетителю танц-клуба выдается браслет-датчик, который передает пульс и местонахождение носителя браслета NPDJ. Компьютер постоянно обрабатывает получаемые данные, внося в уже играющую музыку случайные мутации, искажения и по изменению настроения людей выбирает те изменения, которые более всего пришлись по вкусу людям, присутствующим в зале.

Этот пример ярко демонстрирует современные маркетинговые тенденции. Существующие сегодня компьютерные технологии позволяют не просто копировать, анализировать и воспроизводить то, что создает человек, компьютер стал не только помощником человека в его творческом процессе, но и сотворцом и даже творцом! Мало того, в отличие от человека, который никогда точно не знает, понравится ли то, что им создано, другим людям и какому количеству людей, компьютер способен создавать музыкальные произведения для целевой аудитории или для конкретного индивидуального человека. Причем с учетом обстоятельства места, настроения, события и т.п. То есть возможности компьютеров в этой сфере уже обогнали человеческие способности. Заметим, что компьютер с такими возможностями способен с такой же скрупулезной точностью создать «душераздирающие» звуки или мелодии, которые могут использовать в качестве психотронного оружия для разгона толпы или для создания у определенных групп людей того или иного настроения. И кто может поручиться, что такие технологии уже не применяются для обработки сознания людей?

Компьютерные технологии маркетинга «будущего» вовсе не ограничиваются достижениями в музыкальной сфере. Уже созданы компьютерные программы, которые сами, без участия человека, способны писать стихи, сценарии фильмов и даже романы. Они, подобно электронному ди-джею, могут «придумывать» те образы, слова, слоганы для рекламных кампаний, которые будут более убедительны, «заденут» потенциального клиента.

Пример 2. Профессор Гарвардского университета Гэри Золтман развивает новую рыночную технологию под названием «нейромаркетинг». Суть ее в том, что, сканируя мозг людей во время демонстрации рекламы и отслеживая воздействие рекламных образов на человека, можно затем конструировать такие образы, которые будут оказывать сильнейшее влияние

как на отдельного человека, так и на целевые группы людей. Мало того, достижения «нейромаркетинга» уже начали использовать такие компании, как Procter&Gamble и Coca-Cola.

Похоже, что маркетинг недалекого будущего будет идти по пути «наименьшего» сопротивления, т.е. не призывать людей приобрести тот или иной товар, говоря о его несравненных достоинствах, а просто навязывая потребителям все, что компаниями произведено! Правда, есть основания думать, что с подобной психотронной рекламой все же каким-то образом будут бороться законодатели. Впрочем, как всегда, с опозданием и не очень эффективно.

Пример 3 говорит о «генетическом программировании» и связанных с ним перспективах. В 1994 г. Эндрю Кин из Университета Саутхемптона использовал в дизайне космических кораблей генетический алгоритм, когда отдельные детали кораблей выступали в роли генов. Запустив параметры-«хромосомы» космической станции, разработанной специалистами NASA на 11 компьютеров, он дал возможность им, во-первых, производить собственное потомство, т.е. совершенствовать заданные параметры, а во-вторых, обмениваться «генами» между собой. После смены 15 поколений, включавших 4500 вариантов дизайна, получилась модель, превосходящая ту, что была разработана людьми. Сегодня в NASA уже полным ходом используются подобные генетические алгоритмы при разработке всевозможных деталей и узлов космической техники. Например, подобный генетический алгоритм был использован при разработке антенн для серии микроспутников, которые будут запущены в конце 2004 г. Кроме самостоятельного конструирования компьютерами всевозможных деталей и механизмов, они способны эволюционным путем создавать новые совершенные программы. А глава компании Engines Стивен Талер утверждает, что его программа Creativity Machine сделала для него массу всяких изобретений: от зубной щетки Oral-B CrossAction до красивых названий, таких, например, как Sinaptrix.

По мнению Дэвида Андрэ, в ближайшие пять лет генетическое программирование создаст больше продуктов, чем продается и используется в настоящее время. Мы бы добавили к этому, что не только создаст, но и сумеет их продать.

Вышеприведенные примеры наглядно демонстрируют, что возможности современных технологий практически неограниченны, в том числе и рамками человеческой фантазии, так как технологии «генетического программирования» уже сегодня позволяют создавать вещи и компьютерные программы более совершенные, чем те, что доступны мозгу человека. В каком-то смысле устройство человеческого организма тормозит развитие техники, которая с ним взаимодействует.

Пример 4. Компьютерные чипы могут быть созданы очень маленькими, но глаза и руки людей по-прежнему требуют устройств ввода-вывода «человеческого размера». Израильская компания VKB Inc., например, для решения этой проблемы создала устройство, размером с сотовый телефон, которое с помощью лазера проецирует доску клавиатуры компьютера на любую плоскую поверхность. И такой виртуальной доской можно пользоваться как обычной!

По всей видимости, с симуляцией или виртуализацией каких-то привычных для человека устройств (типа руля автомобиля, кухонного ножа и т.п.) в будущем будет связано одно из направлений дизайна бытовых приборов и вещей, а соответственно, и их маркетинга. В Финляндии, например, уже разработан и продается проектор создающий трехмерные изображения не на экране, а в пространстве, отличить которые от реальных вещей или людей почти невозможно, пока до них не дотронешься. Нечто подобное, только на основе голограмм, создала японская фирма Hitachi. Можно уверенно сказать, что не далек тот день, когда на улицах больших городов наряду с рекламными банерами и гигантскими телевизионными экранами появятся и трехмерные рекламные ролики, а по улицам будут «ходить» виртуальные герои фильмов и театральные персонажи, зазывающие публику в кинотеатры и на представления.

Надо также отметить, что последние маркетинговые тенденции, точно так же, как и новые продукты потребления, приобретают широкий характер использования традиционных вещей не по их традиционному назначению. Например, сотовые телефоны со встроенными фото- или видеокамерами. С одной стороны, любой обычный фотоаппарат или видеокамера сделают изображение в десятки раз более качественным, но именно эта необычная функция обычных вещей стоит во главе рекламной кампании новых телефонных аппаратов. Это яркий, но не единственный пример. Так, сегодня

созданы и уже продаются универсальные телевизоры (фирма Loewe), которые одновременно способны работать и как компьютеры, в том числе выходить в Интернет (или же это универсальные компьютеры, работающие «по совместительству» телевизорами). Компанией Siemens созданы авторучки, которые не просто пишут на любой поверхности, но тут же распознают и преобразуют все написанное вами в электронный текст, который вы можете переслать любому абоненту мобильной связи, т.к. в ручку встроен еще и мобильный телефон!

Еще одно из направлений, которые сегодня активно разрабатываются современными технологиями, это изменение способа передачи информации для человека. Но прежде чем пояснить, что имеется в виду, приведем примеры.

Пример 5. Компания Sanyo выпустила новый телефонный аппарат мобильной связи TS41. Необычность его свойств заключается в том, что он преобразует принимаемый телефонный сигнал не в привычные звуковые колебания, которые, чтобы услышать, мы должны приложить к уху, а в вибрации, которые передаются через кости черепа непосредственно на внутреннее ухо человека, где уже преобразуются в сигналы, воспринимаемые нашим мозгом. Такой телефон, с одной стороны, «беззвучен», т.к. окружающим не слышна его работа, а с другой стороны, в шумных помещениях позволяет слышать собеседника без каких-либо искажений, ну а самое главное его не надо прикладывать к уху. Достаточно прикоснуться к любой точке головы.

О чем говорит этот пример? О том, что технологии движутся в сторону того, чтобы «закладывать» информацию непосредственно в мозг человека. Пока этого еще не произошло, но наверняка произойдет.

Это изменит все традиционные формы образования. Ведь тогда не нужны будут ни учебные аудитории, ни масса преподавателей, если информация будет сразу «переписываться» учеником с компьютера в формате, совместимом со способом записи информации человеческим мозгом. Мало того, такая информация будет более адекватной и надежной, т.к. в ней будут отсутствовать двусмысленности и неясности связанные с лингвистическими проблемами использования того или иного языка. Суть не только в том, что существует родной язык и иностранный, а в том, что люди, общающиеся даже на одном языке, понимают и используют одни и те же

слова и выражения, обозначая ими несколько различные внутренние состояния. Человеческий язык служит своего рода посредником между людьми. Один человек использует язык для передачи своих чувств или мыслей и как бы переводит умственные процессы, происходящие в его мозгу на язык слов, а другой человек, слыша (или читая) эти слова, производит обратную дешифровку, чтобы вызвать в себе аналогичные эмоции и мысли. Но дело в том, что переданные посредством иного информационного канала (слов языка), они никогда не будут восстановлены в другом человеке точно в том же виде, что были переданы. К тому же сами люди имеют отличающуюся друг от друга физиологическую и психологическую природу. Одним словом, человек посредством языка, речи, никогда не способен передавать другим в точности то, что он бы хотел выразить. В этих искажениях есть и свои плюсы. Ведь именно из этой разницы в восприятии выросла большая часть человеческой культуры: все письменное творчество, театр, эстрада и т.п. А другая часть – из попыток выразить и передать информацию по-другому, иначе: живопись, музыка, балет, фотография. Кино, театр и эстрада на самом деле пытаются объединить в себе все способы передачи информации.

Современные технологии делают в этом направлении существенные шаги. В Японии уже созданы телевизоры, насыщающие воздух теми или иными ароматами, соответствующими изображению на экране! В этом отношении у рекламы будущего появляется возможность использовать новые каналы восприятия информации – обонятельный и даже тактильный. Так в японской компании NTT DoCoMo разработана технология, которая позволяет говорить по мобильному телефону не произнося слов вслух. Сенсоры считывают слова по губам. А в компании MIT Media Lab создан мобильный телефон, использующий для передачи информации от человека к человеку не аудиальный канал (слух), а тактильные ощущения! Роль динамиков играют пять мембран, которые вибрируют под пальцами с частотой 250 раз в секунду. Сила каждого нажатия на мембраны телефона переводится в цифровой код и передается на телефон вашего собеседника, который также имеет подобные мембраны. Образно говоря, ваш телефон может «пожать» вам руку в приветствии или нежно погладить ладонь в зависимости от чувств вашего партнера, передающего свои ощущения.

В швейцарском институте IDIAP и в Университете Дюка в Северной Каролине (США) успешно прошли испытания приспособления, которые позволяют человеку управлять компьютером (и другой техникой) при помощи мысли! С помощью электронной стимуляции тех или иных зон мозга можно вызывать у человека практически любые ощущения. На базе этих технологий уже начался промышленный выпуск приборов, синтезирующих сны по заказу! А ведь всего пятнадцать лет назад это было темой научно-фантастических рассказов и фильмов (например, фильм «Вспомнить все», где в главной роли снялся А. Шварценеггер). Существует мнение, что для этого необязательно даже подсоединение к голове реципиента электродов, а возможно при помощи все того же мобильного телефона.

Безусловно, все это является контурами завтрашнего дня, который создается уже сегодня. И новый маркетинг также будет и должен использовать все эти достижения, грамотно применяя их в своих целях. Например, видимо в будущем, по телевизору можно будет не только увидеть рекламу какого-нибудь нового дезодоранта или туалетной воды, но возможно и почувствовать их запах.

Но, пожалуй, даже не это является технологическим «пиком» дня сегодняшнего. В британском университете Manchester Metropolitan University разработали дистанционные полиграфы («детекторы лжи»), а американцы встроили их в обычные очки, которые к тому же имеют на внутренней стороне линз небольшой экран, на котором при разговоре с тем или иным человеком выдается информация о достоверности того, что он говорит! Возможности использования такого прибора чрезвычайно велики: от разведки до бытовых семейных разборок. Но и это не все. Ученые из исследовательского центра Ames NASA создали прибор, способный фиксировать мысленную речь человека! В первом же эксперименте компьютер распознал слова, которые мысленно произносил испытуемый с точностью до 92 %. О том, какие перспективы откроет эта технология, когда она приобретет промышленную структуру, можно только догадываться!

Современные супертехнологии при их широком промышленном применении приведут к полному изменению менталитета, характера, поведения, привычек и пристрастий людей, изменится их отношение к жизни, к нормам морали, к тем человеческим ценностям, которые являются



такowymi сегодня. В истории человечества это происходило (и постоянно происходит) не раз. Самый последний пример – это те изменения в сознании людей и осознании себя, которые последовали вслед за широким внедрением в нашу повседневную жизнь сначала радио и телевидения, поездов, автомобилей, самолетов, а теперь еще и компьютеров и Интернета. Все это ведет к тому, что одни маркетинговые технологии становятся менее эффективными, другие, напротив, приносят наибольший успех, приходят на смену устаревшим. Сегодня пока еще трудно говорить о том, какие маркетинговые технологии станут самыми эффективными завтра, но несомненно то, что базироваться они будут на тех открытиях, которые были сделаны сегодня. И успеха добьется тот, кто первый начнет их использовать. Определение ориентиров, направлений, в которых будет действовать маркетинг завтрашнего дня – это и есть, возможно, наиважнейшая практическая задача неомаркетинга.

Процесс маркетинга, который, безусловно, является одним из важнейших в деятельности любого предприятия, не только сложен, но и весьма разнообразен. Не следует его понимать однобоко и в рамках лишь той деятельности, которую ведет маркетинговый отдел. Предприятие успешно только тогда, когда вся его многогранная деятельность пронизана духом маркетинговых инноваций. Эффект от маркетинговой деятельности может зависеть от разных составляющих: от потраченных на него финансов и усилий, от занятия верной стратегической позиции и использования грамотных стратегических решений, но наибольший результат всегда дают новые, нестандартные подходы, новые решения старых проблем. Те, кому удастся первыми придумать нечто новое, пользуются не только заслуженным уважением, но и, как правило, получают хорошие дивиденды от своих открытий.

### **Резюме к 4 главе**

1. Классические приемы маркетинга развиты столь хорошо, что осуществить их еще искусней становится с каждым годом трудней. Срабатывает так называемый «закон убывающей доходности». В такой ситуации выигрывают те компании, которые используют новые средства

конкурентной борьбы, позволяющие посмотреть на природу маркетинговых коммуникаций принципиально по-иному.

2. Пространство маркетинговых коммуникаций следует понимать шире, чем это обычно понимается. Сочетание внешних и внутренних коммуникаций с преднамеренными и случайными дает представление о четырех основных коммуникативных сферах, которые могут быть ассоциированы с четырьмя функциями управления: традиционный маркетинг, управление персоналом, корпоративная культура, контроль качества продукции. Задача маркетинга осуществлять свою коммуникативную роль во всех этих сферах через маркетинговый подход к управлению.

3. Стратегическими задачами маркетологов предприятия являются:

- выявление реальных масштабов маркетинговых коммуникаций предприятия;

- «перевод» информации о миссии предприятия и его маркетинговых стратегиях в «язык», доступный для восприятия участниками каждого коммуникационного пространства;

- подбор коммуникационного набора и маркетинговых инструментов для эффективного воздействия на каждое коммуникационное пространство;

- осуществление коммуникационного воздействия, контроль его эффективности и корректировка процесса.

4. Бренд предприятия может быть успешно использован в качестве средства коммуникации практически в любом коммуникационном пространстве. Бренд является универсальной коммуникацией, т.к. сообщения, которые он несет, могут быть направлены как во внешнее окружение, так и внутрь, являться целенаправленными или случайными. Таким образом, его создание предполагает многоцелевое использование.

5. Создание и поддержание того или иного бренда всегда является задачей, ориентированной на длительное будущее время, а это, как известно, одна из функций стратегии. Следовательно, управление брендами или брендинг имеет стратегический характер и является одной из важнейших стратегических функций, которую должны контролировать и использовать в своей деятельности руководители высшего звена предприятий, стремящихся к долговременному успеху на рынке.

6. Экономические явления, происходящие в современном мире, заставляют ученых если и не пересмотреть позиции классической экономики, то существенно их расширить новейшими, современными концепциями. Одно из таких особых явлений получило название «новая экономика» или «неоэкономика». Те или иные аспекты, относящиеся к неоэкономике, получили название «интернет-экономика», «финансомика», «инновационная экономика», «глобальная экономика», «экономика знаний», «рейтингомика» и др. По аналогии с «неоэкономикой» можно выделить маркетинговое направление, которое названо нами – «неомаркетингом».

7. Неоэкономика – это передовой раздел экономической науки, включающий ряд новейших, относительно самостоятельных направлений (финансомика, рейтингомика, неомаркетинг и т.п.). Неоэкономика, прежде всего, фиксирует и проводит первичный анализ самых современных явлений и последних тенденций, происходящих непосредственно в данный исторический момент времени, с нами и миром вокруг нас.

#### **Контрольные вопросы к 4 главе:**

- 11. Что понимается под термином «коммуникация»?*
- 12. В чем суть маркетинговых коммуникаций?*
- 13. Какие типы коммуникаций вы знаете? Как они сочетаются между собой?*
- 14. Как Вы понимаете термины «центрибежный маркетинг» и «центростремительный маркетинг»?*
- 15. С какими основными коммуникационными направлениями маркетинга (пространствами) приходится сталкиваться предприятию в своей деятельности?*
- 16. Какие коммуникационные воздействия может осуществлять бренд?*
- 17. Дайте определение «неоэкономики». Какие функциональные направления ее представляют?*

#### **Темы докладов и выступлений:**

- 1. Типы маркетинговых коммуникаций.*

2. *Коммуникационные наборы и инструменты маркетинговых коммуникаций.*
3. *Модель интегрированных маркетинговых коммуникаций.*
4. *Брэнд и торговая марка – сходство и отличия.*
5. *Перспективы использования брэндинга в маркетинговых технологиях.*
6. *Что такое «неоэкономика»?*
7. *Последние достижения науки и возможности их воплощения в маркетинговых технологиях.*

## Библиография

1. *Аникеев С.* Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум, 1996.
2. *Афанасьев М.П.* Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ, 1995.
3. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
4. *Алексунин В.А.* Маркетинг: краткий курс. Уч.пособие. – 2-е изд. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2001. – 191 с.
5. *Афанасьев М.П.* Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – 112 с.
6. *Березин Н.* Маркетинг сегодня. – М., 1996.
7. *Беседин Н.* Комплексная система управления качеством труда и продукции. – М.: 1980.
8. *Бурцева Т.А.* Управление конкурентоспособностью продукции в условиях рынка. Диссертация канд.эк.наук. – Киров, 1999.
9. *Бурцева Т.А., Маракулина И.В.* Маркетинговые исследования. Практикум. – Киров, 2003.
10. *Бурцева Т.А.* Маркетинговые исследования конкурентоспособности товара. – Киров, 2003.
11. *Бурцева Т.А.* Стратегическое планирование. – Киров: ВСЭИ, 2002.
12. *Барсукова С.М.* Международный маркетинг. – М.: Фолиант, 1998.
13. *Ващакин Н.П.* О системе маркетинговой информации //Маркетинг. – 1999. – №.3.
14. *Великая Е.Г.* Стабилизация экономики промышленных предприятий на основе разработки системы маркетинга: Дисс.:канд.экон.наук. – Старый Оскол, 2001. – 153 с.
15. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998.
16. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. – М.: Финпресс, 1998. – С. 219-225.
17. *Гилбер А. Черчилль.* Маркетинговые исследования . – СПб.: Издательство «Питер», - 2000. – 752 с.
18. *Годин А.А.* Маркетинг: Уч.- метод. Пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000. – 212 с.
19. *Демченко Е.В.* Маркетинг услуг. – Мн.: БГЭУ, 2002.

20. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, Инфра, 1996.
21. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
22. *Долинская Н.Г., Соловьев И.А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 1991.
23. *Домнин В.Н.* Брендинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2002.
24. *Завьялов П.С.* Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран. // Маркетинг. – 2000. – № 4.
25. *Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О.* Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
26. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
27. *Кныш М.И.* Конкурентные стратегии. – СПб., – 2000.
28. *Комлев Е.Б.* Анализ конкурентоспособности товара // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3.
29. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга, 1995.
30. *Котлер Ф., Триас де Без Ф.* Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб. : Издательский Дом «Нева», 2004.
31. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
32. *Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю.* Основы маркетинга./Уч.пособие.- СПб:Издательский Дом «МиМ», 1997.- 220с.
33. *Левин С.* Брендинг как индикатор рынка // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - №1, 2003.
34. Маркетинг в АПК /Под ред. Г.П. Абрамовой. – М.: Колос, 1997.
35. Маркетинг/ Под ред. Багиева Г.Л. – СПб., 1999.
36. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, 1995.
37. Маркетинг. Уч.пособие / Под ред. А.М. Немчанина, Д.В.Минаева. – СПб:Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 512 с.
38. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для ВУЗов/ Под ред. Н.Д. Эриашвили.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 255 с.
39. Маркетинговый анализ деятельности фирмы /Под ред. Пешковой В.М. – М.: Банки и биржи, 1995.
40. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-Н; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.

41. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмвел Д.* Школы стратегий–СПб.: Питер, 2001.
42. *Михайлова Е.А.* Основы бенчмаркинга. – М.: Юрист, 2002.
43. *Наумов В.Н.* Стратегический маркетинг /The Chief (Шеф). – 2003. – №10, С. 50 – 57.
44. *Нильсон Т.* Конкурентный брендинг. – СПб.: Питер, 2003.
45. *Нагапетьяниц Н.А.* Прикладной маркетинг: Уч.пособие для ВУЗов. – М.:Юнити-Дана, 2000. – 272.
46. Основы предпринимательской деятельности /Под ред. В.М.Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1995.
47. *Прокопенко Н.Ф.* Качество продукции и труда в сельском хозяйстве.- М.:Экономика.- 1984. – 200 с.
48. *Разманов С.В.* Маркетинговые исследования на мебельных предприятиях. Дисс.:канд.экон.наук. – Москва, 1999.- 176 с.
49. *Романов А.Е.* Теория и практика управления АПК-М.: Армита,1998.-216с.
50. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.:ООО «Новое знание», 1999. – 688 с.
51. *Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.* Коммуникации стратегического маркетинга. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
52. *Симионова Н.Е.* Методы анализа рынка. Уч.пособие. – М.:Экспертное бюро, 2000. – 128.
53. *Татьянченко М.А., Литвиненко А.Н.* Методические вопросы оценки экономических аспектов конкурентоспособности товара машино-технической продукции //БИКИ, 1981. – Приложение 1. – С. 36-69.
54. *Таланцев В.И.* Защита прав потребителей: 100 вопросов и ответов. – М.: Кросна-Лекс, 1996.
55. *Урсул А.Д.* Информационная стратегия и безопасность в концепции устойчивого развития цивилизации // НТИ. – Серия 2. – 1996. – №1.
56. *Уткин Э.* Стратегическое планирование. – М.: Инфра, 1997.
57. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 2002.
58. *Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А.* Основы маркетинга. Серия «Учебники, учебн.пособия» Ростов Н/Д:Феникс, 2002. – 512 с.
59. *Хлусов В.П.* Основы маркетинга. – М.: «Издательство ПРИОР»,1999.– 160с.

60. *Юрчишин В.В.* Система управления эффективностью и качеством.// Экономика сельского хозяйства.- 1980, №9.
61. *Ягуткин С., Китова Е.* Управление маркетингом.// АПК: Экономика и управление.- 1994, №4. – с.26-28.
62. *Якокка Л.* Карьера менеджера. – М.:Прогресс, 1990.



## Словарь терминов

**Аффлюенция** (от «affluence» – «изобилие») – или «потребительский грипп». В богатых, развитых странах новое массовое заболевание, которое связано с навязчивым желанием постоянно делать покупки.

**Бенчмаркинг** – 1) исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы; 2) метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего (принцип – от лучшего к лучшему).

**Бренд** – определенный образ в представлении потребителя, набор впечатлений и ассоциаций, которые позволяют потребителю различать и выбирать тот или иной товар

**Ёмкость товарного рынка** – возможный объем реализации товаров при данном уровне и соотношении цен.

**Диверсификация** – 1) вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов; 2) одновременное расширение, развитие двух и более несвязанных друг с другом видов производств в целях завоевания новых рынков и получения дополнительной прибыли; 3) процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства, используется для того, чтобы предприятие не стало чересчур зависимой от одного стратегического подразделения.

**Жизненный цикл товара** – эволюция потенциального спроса на товар во времени. В классическом варианте обычно выделяют пять этапов жизненного цикла товара: исследование и разработка, внедрение, рост, зрелость и спад.

**Комплекс маркетинга** (маркетинг-микс) – набор допускающих контроль переменных факторов маркетинга, совокупность которых предприятие использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

**Конкурентоспособность предприятия** – относительная характеристика, выражающая отличия развития конкретного предприятия от развития других по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

**Конкурентоспособность товара** – относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

**Контроль маркетинга** – постоянная проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга, сравнение норм и реального положения.

**Конъюнктура** – сложившаяся экономическая ситуация, включающая в себя соотношение между спросом и предложением, движение цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

**Марка** – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации и выделения товаров или услуг одного продавца или группы продавцов среди товаров и услуг конкурентов.

**Маркетинг** – комплекс мероприятий, направленных на планирование, организацию, ценообразование, разработку товаров и их доставку существующим и потенциальным покупателям.

**Маркетинг-аудит** – или стратегический контроль системы маркетинга, - это всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая ревизия внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности предприятия и его подразделений.

**Маркетинг-микс** – то же, что и «комплекс маркетинга».

**Маркетинговые исследования** – систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед предприятием маркетинговой задачей, их сбор, анализ и отчет о результатах и выводах.

**Маркетинговые коммуникации** – умения и навыки по передаче определенных сообщений (идей, знаний, фактов, ценностей) тем, кто их принимает, с намерением убедить потребителя сделать выбор в пользу конкретного товара или услуги.

**Марочное название** – произносимая часть марки. Чтобы товар был конкурентоспособен на рынке, его марочное название должно отличаться от других, содержать намек на определенное качество и выгоды, а также оно должно быть коротким и запоминающимся, но не случайным.

**Марочный знак (эмблема)** – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, как-то: символ, изображение или специфическое шрифтовое оформление.

**Миссия предприятия** – предназначение бизнеса, философия, смысл существования предприятия. Миссия – четко выраженная причина его существования.

**Неоэкономика («новая экономика»)** – раздел экономической науки, включающий ряд новейших относительно самостоятельных направлений, таких как финансомика, рейтингомика, интернет-экономика и др. Неоэкономика, прежде всего, фиксирует и проводит первичный анализ самых современных явлений и последних тенденций, происходящих непосредственно в данный исторический момент времени, с нами и миром вокруг нас.

**Операционный маркетинг** – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на удержание существующего рынка, заключающийся в использовании всех средств маркетинга: товар, цена, сбыт, коммуникации – для достижения поставленных целей.

**Портфельный анализ** – описание предприятия как совокупности стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). В портфельном анализе СХЕ рассматриваются с точки зрения стратегического развития предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Портфельный анализ помогает выяснить, какая СХЕ наиболее перспективна и обеспечит в будущем успех или напротив, утратила свою привлекательность.

**Рыночная ниша** – ограниченная по масштабам с четко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои лучшие качества и преимущества перед конкурентами.

**Сбытовая сеть** – структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение потребителей.

**Сбытовая стратегия** – такая маркетинговая стратегия предприятия, которая определяет возможности оптовой и розничной торговли, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, типы посредников и их роль в цепочке сбыта, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиций удобства для потребителей.

**Сегментирование рынка** – деление рынка на четкие группы покупателей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками.

**Стратегические хозяйственные единицы (СХЕ)** – в основном независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются особой, связанной с клиентами, рыночной задачей, четко отделяемые от других СХЕ продуктами или группами продуктов, а также однозначно определяемым кругом клиентов. Различные СХЕ имеют разные рыночные шансы и риски.

**Стратегический маркетинг** – планирование, разработка и реализация стратегических направлений развития предприятия с использованием средств и методов маркетинга.

**Стратегия** – направление или программа действий предприятия, выявляющая приоритеты и ресурсы для достижения его основных целей.

**Товарный ассортимент** – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

**Товарная номенклатура** – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

**Товарная стратегия** – стратегия предприятия по развитию продуктов, разработке новых товаров, присвоению марочных названий, обеспечению их качества и конкурентоспособности.

**Товарный знак** – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права фирмы на пользование марочным названием или марочным знаком.

**Упаковка** – вместилище или оболочка для товара.

**Управление маркетингом** – процесс, включающий в себя планирование, организацию и контроль в рамках маркетинговой деятельности предприятия.

**Хозяйственный портфель предприятия** – совокупность хозяйственных единиц (или бизнес-единиц), принадлежащих одному и тому же владельцу (предприятию).

**Ценовая стратегия** – выбор предприятием определенного уровня цен на свою продукцию и определение возможной динамики изменения исходной цены на нее в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.

## Приложение 1.

### Определения маркетинга

(приводится по учебнику «Маркетинг» под ред. Г.Л.Багиева [35])

Автор	Содержание
Котлер Ф.	Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
Абрамишвили Г.Г.	Сегодня маркетинг – это своеобразная философия ведения деловых операций
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций
Эванс Дж.Р.	Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена
Пашкус Ю.В.	Маркетинг – понятие комплексное, оно включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей
Швальбе Х.	Маркетинг – это сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка
Нишлаг Р., Дихтль Е., Хершген Х.	Маркетинг – это последовательная ориентация всех прямо или косвенно связанных с рынком решений на потребности покупателя. Маркетинг сегодня понимается как ориентированный на рынок предпринимательский стиль мышления, который отличается творческим, систематическим и иногда даже агрессивным характером
Ламбен Ж.-Ж.	Маркетинг – это одновременно философия бизнеса и активный процесс
Голубков Е.П.	Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются
Кафедра маркетинга СПбГУЭФ	Маркетинг – это философия и инструментарий взаимодействия хозяйствующих субъектов социально-экономической системы по поводу изучения, создания, воспроизводства и удовлетворения спроса конечных потребителей, их потребностей в товарах и услугах с целью получения прибыли или достижения иных

	результатов
Мефферт Х.	Маркетинг – это ориентированное на рынок управление предприятием, которое заключается в планировании, координации и контроле всей деятельности предприятия, связанной с действующим и потенциальным рынком
Район У.	Маркетинг может быть определен как деятельность, включающая распознавание потребностей, создание товаров и услуг, удовлетворяющих эти потребности, равно как и формирование, а отсюда – расширение спроса на эти товары и услуги
Кулаков С.Н.	Суть современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия
Данилов-Даниэльян В.	Все то, что является объектом данной дисциплины, есть некая проекция предпринимательской деятельности на ось рынка

## Приложение 2.

### Варианты вопросников для сбора маркетинговой информации

(приводится по кн. Ж.-Ж. Ламбена «Стратегический маркетинг» [31])

#### Вопросник 1. Тенденции эволюции глобального рынка

- Какова емкость глобального рынка в физическом и денежном выражении?
- Какая тенденция имеет место (рост, стагнация, спад)?
- Каково среднее потребление на душу населения, семью, клиента?
- Каково значение уровня насыщения?
- Какова степень оснащенности семьи или фирмы?
- Каков средний срок службы товара?
- Какая доля продаж обусловлена спросом на замену?
- Имеют ли продажи сезонную структуру?
- Каковы товары-заменители, выполняющие ту же функцию?
- Каковы относительные издержки для альтернативных каналов?
- Какова структура сбытовой системы?
- Каковы тенденции изменения средних цен?
- Каков уровень интенсивности рекламной деятельности?
- Какие рекламные средства наиболее популярны и т.д.?

#### Вопросник 2. Анализ поведения покупателя

- Каков социально-демографический профиль покупателей в сегменте?

- Какова структура центра, принимающего решение о покупке?
- Кто является покупателем, пользователем, лицом, принимающим решение, советчиком?
- Каков процесс принятия решения о покупке?
- Каковы основные применения товара покупателями?
- Как изменяются покупательские навыки потребителей?
- Каковы ожидания и потребности покупателей?
- Какова частота или периодичность закупок?
- К каким факторам маркетинга (цене, рекламе, обслуживанию, имиджу марки) покупатели наиболее чувствительны?
- Каковы причины удовлетворенности и неудовлетворенности и т.д.?

### **Вопросник 3. Структура и мотивации сбытовой сети**

- Какова доля рынка для каждого сбытового канала?
- Каковы тенденции изменений по каждому каналу?
- Насколько велика концентрация в системе сбыта?
- Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным?
- Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?
- Каковы наблюдаемые изменения в ассортименте?
- Какая доля рынка принадлежит маркам торговцев?
- Какие сегменты покупателей обслуживает данный канал?
- Каковы сбытовые издержки от канала к каналу?
- Каковы торговые наценки от канала к каналу?
- Каковы типичные торговые льготы и скидки?
- Насколько важен кредит, предоставляемый поставщиком?
- На какую поддержку со стороны фирмы рассчитывают оптовые и розничные торговцы?
- Какие перспективы открывает для торговца и фирмы прямой маркетинг и т.д.?

### **Вопросник 4. Анализ конкурентных сил в секторе**

- Сколько имеется прямых конкурентов?
- Какой долей рынка владеют три-пять крупнейших конкурентов?
- Каков преобладающий тип конкурентного поведения (независимый, «следующий за лидером», «бросающий вызов», лидер)?

- Насколько сильны марки конкурентов?
- Какова природа конкурентного преимущества у главных конкурентов?
- На чем основано преимущество по издержкам приоритетных конкурентов?
- Каковы барьеры для прихода на рынок новых конкурентов?
- Насколько серьезны барьеры входа для конкурентов, обладающих сильной международной позицией?
- Какие товары являются заменителями и какую угрозу они представляют?
- Какова степень концентрации поставщиков и какое давление они способны оказывать?
- Какова степень концентрации клиентов и/или посредников и какое давление они способны в связи с этим оказывать и т.д.?

#### **Вопросник 5а. Экономическая среда**

- Каков ожидаемый темп роста ВВП или промышленной продукции?
- Каков ожидаемый рост цен?
- Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка или спроса?
- Какие меры следует принять, если такое изменение произошло?

#### **Вопросник 5б. Технологическая среда**

- Какие технологические достижения, влияющие на себестоимость продукции, могут появиться?
- Что следует предпринять, если эти достижения будут иметь место?
- Какое развитие технологии может повлиять на спрос на товары?
- Какие меры позволят минимизировать влияние такой угрозы?
- По каким направлениям разработок технологический прорыв может затронуть наш рынок?
- В какие сроки можно ожидать подобного технологического прорыва?
- Какие меры следует принять начиная с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?

#### **Вопросник 5в. Социально-демографическая и культурная среда**



- Какие социально-демографические изменения затрагивают наш бизнес?

- Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос?

- Каковы предсказуемые последствия этих изменений?

### **Вопросник 5г. Политическая среда**

- Какой закон или какие правила, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем? Что следует сделать в таком случае?

- Какой закон или какие правила могут повлиять на наши процессы продаж, сбыта, коммуникации? Что следует сделать в таком случае?

- Какие финансовые или налоговые инструкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса?

- Подвергается ли наша отрасль критике со стороны ассоциаций потребителей? Как мы должны на это реагировать?

### **Вопросник 5д. Международная среда**

- Являемся ли мы импортерами сырьевых материалов или компонентов?

- Если да, то какова экономическая стабильность в странах-экспортерах?

- Какие шаги следует предпринять в случае резкого прекращения поставок?

- Какие изменения, способные повлиять на наш бизнес, могут произойти в странах, в которых мы присутствуем? Какие возможности и угрозы несет создание единого европейского рынка?

- Как подготовиться к процессу глобализации рынков?

### **Вопросник 5е. Экологическая среда**

- Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды?

- Как поступить, если наши поставщики будут вынуждены остановить свой производственный процесс?

- Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды?

### **Вопросник 6. Анализ портфеля товаров**

- Каковы тенденции продаж в физическом и денежном выражении (с разбивкой по товарам, сегментам, каналам сбыта)?
- Как изменялась доля рынка (с разбивкой по товарам, сегментам, каналам сбыта и регионам)?
- Каковы отличительные характеристики товаров?
- Насколько силен имидж марки у товаров фирмы?
- Насколько широка ее товарная номенклатура?
- Какие улучшения были внесены в товары?
- Как структурирована клиентура?
- Насколько велика концентрация по объемам продаж?
- Как изменялся объем продаж во времени?
- Какова эволюция рынка в отношении возраста товаров?
- Чему равны номинальная цена и относительные цены?

### **Вопросник 7. Анализ приоритетных конкурентов**

- Какова относительная доля рынка?
- Обладает ли конкурент преимуществом по издержкам?
- Чему равна относительная цена?
- Каково поведение приоритетного конкурента?
- Насколько сильный имидж имеет марка конкурента?
- Каковы элементы дифференциации товара конкурента?
- Насколько велики его финансовые ресурсы?
- В чем состоят уязвимые точки приоритетного конкурента?
- Какие агрессивные действия могут предпринять наши конкуренты?
- Какие ответные или защитные меры нам следует принять при фронтальной атаке?
- Какие события могут существенно изменить соотношение между нами и нашими конкурентами?
- Какие меры могут быть приняты в таком случае?
- В какой степени конкуренты способны ликвидировать преимущество, которым мы обладаем?

### **Вопросник 8. Отношения с торговлей**

- Сколько оптовых и розничных фирм торгуют нашим товаром в каждой из действующих сбытовых сетей?
- Каковы объемы сбыта в физическом и денежном выражении?
- Каков потенциал роста сбыта для нашей марки в данном канале с учетом ее доли рынка?
- Как распределены продажи по типам сбытовиков?
- Каковы темпы роста продаж с разбивкой по типам сбытовиков?
- Каково качество каналов сбыта нашего товара?
- Чем мотивирован торговец на продвижение нашей марки?
- Какие события могут существенно повлиять на наши отношения с нашими главными сбытовиками?
- Какие меры следует принять, если один из основных сбытовиков откажется от наших товаров?
- Какие изменения в технологии могут существенно повлиять на сбыт наших товаров?
- Какие меры следует принять, если такие изменения произойдут?

### **Вопросник 9. Оценка действенности коммуникации**

- Как эволюционирует интенсивность рекламы? Какова интенсивность нашей рекламы по сравнению с конкурентами? Какова структура рекламных средств?
- Насколько высок творческий уровень рекламы?
- Какова сила рекламного воздействия (показатель Я) рекламных сред?
- Какова коммуникационная эффективность рекламы и ее узнавание?
- Как реклама влияла на объемы продаж, на долю рынка в физическом выражении?
- Какова численность торгового персонала?
- Каков уровень торгового персонала?
- Какие средства стимулирования сбыта применялись?

**Расчетные значения для построения графиков**

Год	Фактический объем продаж, ед.	$S_t^{(1)}$	$S_t^{(2)}$	A	B	Сглаженный объем продаж, $\tilde{Y}$
1	1340	-1387,2	-3568,5	794,1	139,2	933,3
2	1221	-1230,7	-3428,2	966,8	140,3	1107,1
3	909	-1102,3	-3288,6	1084,0	139,6	1223,6
4	1501	-946,1	-3148,1	1255,9	140,6	<b>1396,5</b>
5	1350	-808,3	-3007,7	1391,1	140,4	<b>1531,5</b>
6	1253	-684,6	-2868,3	1499,1	139,4	<b>1638,5</b>
7	1561	-549,9	-2729,2	1629,4	139,1	<b>1768,5</b>
8	1435	-430,8	-2591,3	1729,7	137,9	<b>1867,6</b>
9	1114	-338,1	-2456,1	1779,9	135,2	<b>1915,1</b>
10	1239	-243,5	-2323,3	1836,3	132,8	<b>1969,1</b>
11	1453	-141,7	-2192,4	1909,0	130,9	<b>2039,9</b>
12	1890	-19,8	-2062,0	2022,4	130,4	<b>2152,8</b>
13	2220	114,6	-1931,4	2160,6	130,6	<b>2291,2</b>
14	2450	254,7	-1800,2	2309,6	131,2	<b>2440,8</b>
15	2790	406,8	-1667,8	2481,4	132,4	<b>2613,8</b>
16	3450	589,4	-1532,4	2711,2	135,4	<b>2846,6</b>
17	3759	779,6	-1393,7	2952,9	138,7	<b>3091,6</b>
18	x	x	x	x	x	<b>3230,3</b>

## Приложение 4

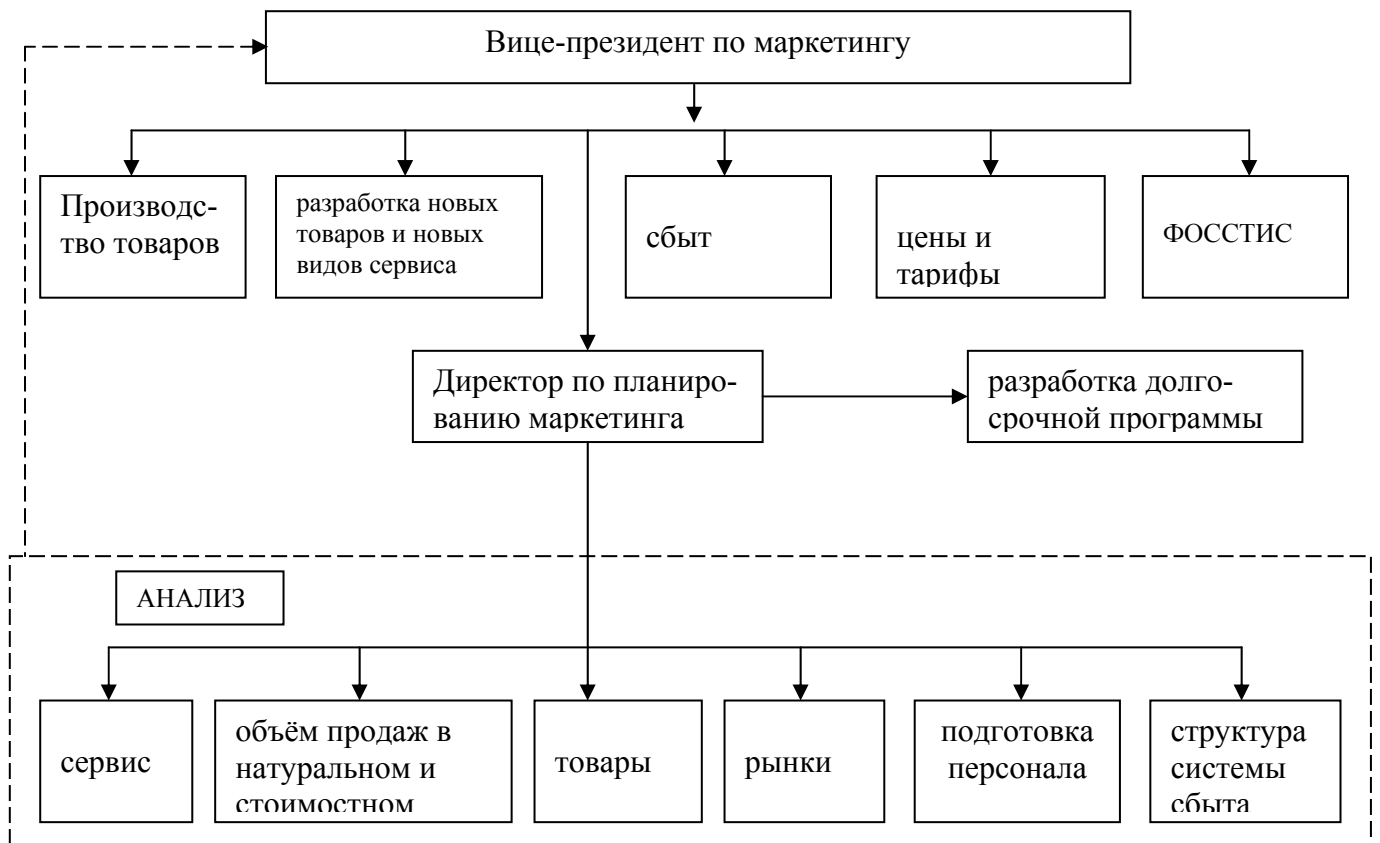


Рисунок - Организационная структура управления маркетингом

## Приложение 5



Рисунок - Функциональная организация службы маркетинга

## Приложение 6

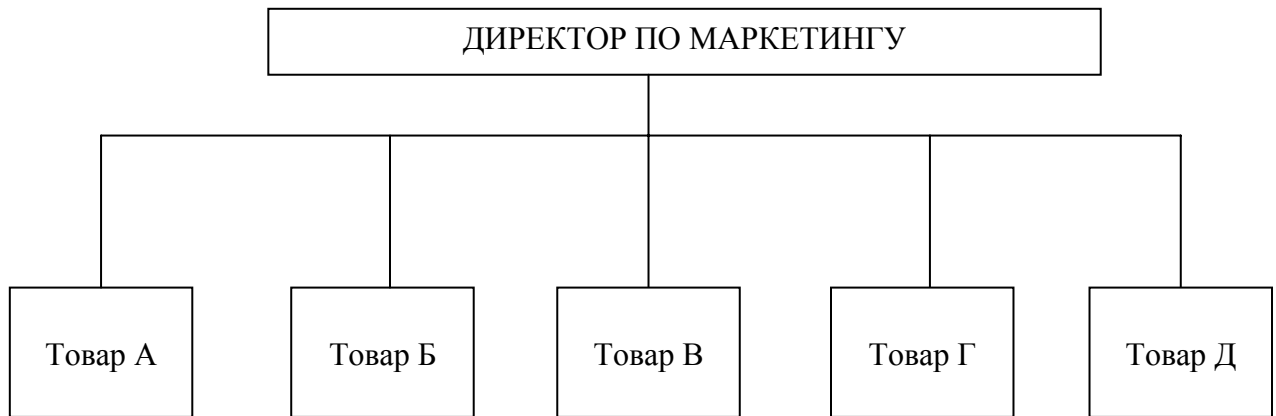


Рисунок - Товарная организация службы маркетинга

## Приложение 7

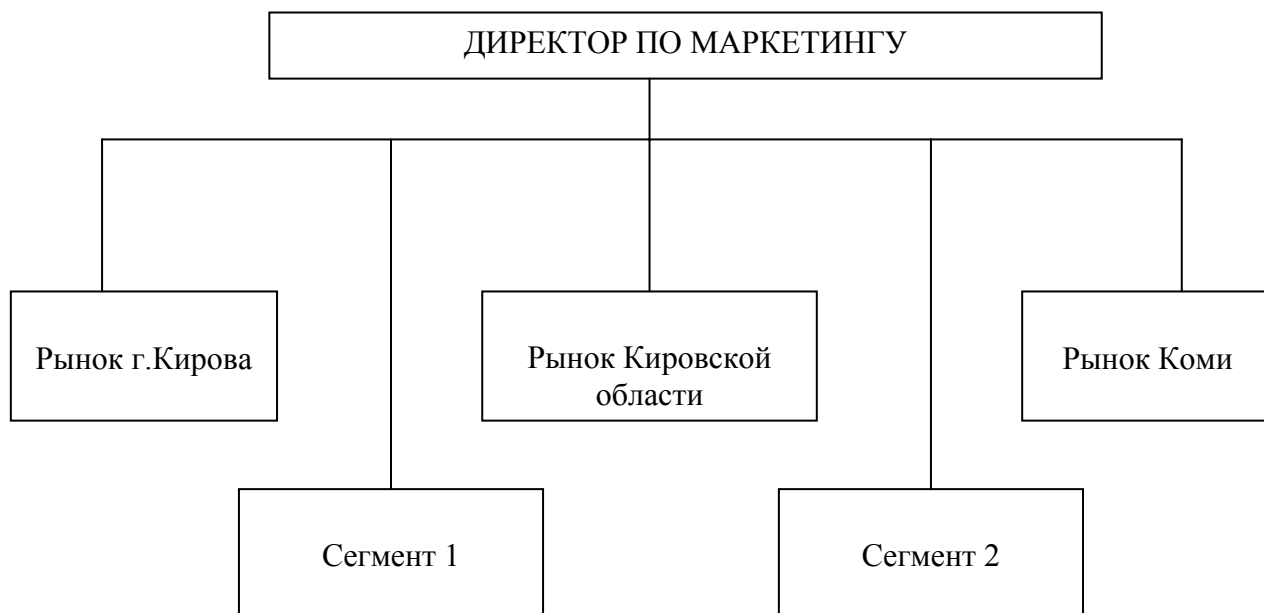


Рисунок - Рыночная организация службы маркетинга



## Приложение 8

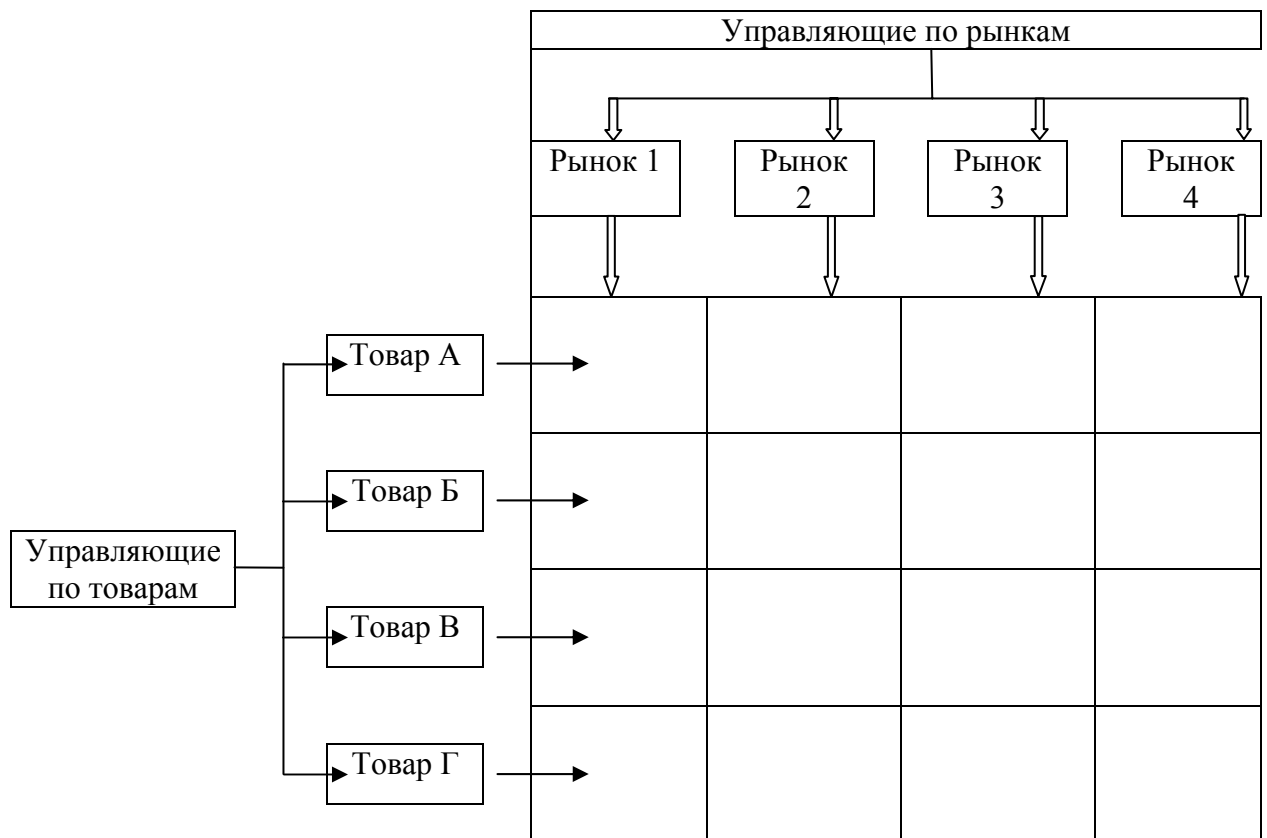


Рисунок - Товарно-рыночная (матричная) организация службы маркетинга

Двухмерная матрица управления маркетингом  
«процессы – функции управления»

	Функции управления						
	прогнози рование	планиро вание	организа ция	контроль	регулиру вание	учёт	анализ
1. Изучение рынка							
2. Разработка прогноза рынка			1				
3. Изучение собственных экспортных возможностей							
4. Разработка стратегии фирмы и её целей				2			3
5. Разработка тактики							
6. Формирование ФОССТИС							
7. Подведение итогов разработки концепции поведения фирмы							

## Приложение 10

### Двухмерная матрица управления маркетингом «процессы – методы управления»

	Методы управления		
	экономические	организационно - распорядительные	социально- психологические
1. Изучение рынка			
2. Разработка прогноза рынка		1	
3. Изучение собственных экспортных возможностей			2
4. Разработка стратегии фирмы и её целей			
5. Разработка тактики	3		
6. Формирование ФОССТИС			
7. Подведение итогов разработки концепции поведения фирмы			

## Приложение 11

### Должностная инструкция начальника отдела маркетинга (маркетинг-директора)

#### Общие положения

1. Начальник отдела маркетинга непосредственно подчиняется заместителю директора по маркетингу, назначается и освобождается от должности приказом (генерального) директора по представлению заместителя директора по маркетингу.
2. На должность начальника отдела маркетинга назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт работы в сфере маркетинга не менее пяти лет.
3. В своей работе начальник отдела руководствуется постановлениями Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями руководства предприятия, планом работы отдела и настоящей должностной инструкцией.

#### Обязанности

1. Маркетинг-директор проводит исследования, анализ и оценку нужд реальных и потенциальных потребителей продукции, выпускаемой предприятием.
2. Определяет надежность и финансовую состоятельность существующих и потенциальных заказчиков.
3. Проводит анализ, оценку и прогнозирование состояния и развития рынков сбыта продукции.
4. Изучает деятельность конкурентов и составляет заключения об их возможной политике на рынке.
5. Осуществляет совместно с техническим отделом формирование ассортиментной политики на рынке.
6. Разрабатывает совместно с финансовой службой ценовую политику предприятия.
7. Осуществляет руководство рекламной деятельностью.

## Продолжение приложения 11

8. Обеспечивает эффективную работу отдела, подбор и расстановку кадров, внедрение автоматизированной системы управления с использованием персональных компьютеров.

### Права

1. Готовить и представлять на подпись руководству предприятия договора о маркетинговой, рекламной, коммерческой деятельности.
2. Вести переписку от имени руководства предприятия с потребителями продукции в части вопросов своей компетенции.
3. Получать от соответствующих отделов и служб предприятия необходимую информацию в части выполнения стоящих перед отделом задач.
4. Осуществлять контроль за работой сотрудников отдела, производить в установленном порядке их прием, перемещение и увольнение, наложение дисциплинарных взысканий, а также премирование на основании действующих положений.

### Ответственность

Начальник отдела маркетинга несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

## Приложение 12

### Должностная инструкция маркетолога по сбыту

#### Общие положения

1. Маркетолог по сбыту непосредственно подчиняется маркетинг-директору отдела сбыта или начальнику бюро отдела сбыта.
2. Маркетолог по сбыту назначается на должность и освобождается от нее директором предприятия по представлению начальника отдела сбыта.
3. Маркетолог по сбыту должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее специальное образование и стаж в должности техника I категории не менее трех лет или на других должностях, замещаемых специалистами со средним специальным образованием, не менее пяти лет.
4. Маркетолог по сбыту руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства, государственными и отраслевыми стандартами, приказами и распоряжениями руководства предприятия, отдела и настоящей должностной инструкцией.

#### Обязанности

1. Участие в подготовке проектов перспективных, месячных, квартальных и годовых планов производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении.
2. Выполнение работ по обеспечению предприятия заказами на выпускаемую продукцию, подготовка необходимых справок, расчетов и других материалов, необходимых для оформления договоров, составления заявок сводных ведомостей заказов и номенклатурных планов поставок.
3. Разработка нормативов запасов готовой продукции и осуществление контроля соответствия уровня их запасов по объему и номенклатуре установленным нормативам.

## Продолжение приложения 12

4. Приемка и учет нарядов, заказов и спецификаций, представляемых потребителями (заказчиками). Осуществление проверки соответствия объемов и номенклатуры заказываемой продукции планам производства, а также договорам, действующим стандартам, техническим условиям и другим нормативным документам.
5. Участие в разработке и внедрении стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции, а также мероприятий по соблюдению режима экономии, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции.
6. Осуществление контроля за выполнением подразделениями предприятия заказов, соблюдением установленных сроков поставок, номенклатуры, комплектности и качества реализуемой продукции в соответствии с договорными обязательствами.
7. Обеспечение мер по своевременному поступлению средств за реализацию продукции.
8. Определение потребностей в различных транспортных средствах, механизированных погрузочных устройствах и рабочей силе для своевременной отгрузки готовой продукции.
9. Оформление транспортных, расчетных и платежных документов.
10. Подготовка необходимых справок, расчетов, обоснований и других материалов для оформления договоров с заказчиками, составление ответов на поступившие претензии потребителей, а также претензий к поставщикам при нарушении ими условий заключенных договоров.
11. Контроль за соблюдением правил хранения и подготовки готовой продукции к отправке потребителям (заказчикам)
12. Оперативный учет отгрузки продукции, составление отчетности о выполнении плана реализации.

### Права

1. Требовать от служб и цехов предприятия представления материалов и данных, необходимых для планирования, учета и экономического анализа по вопросам сбыта продукции.
2. Давать методические рекомендации работникам отдела по экономическим вопросам.
3. Участвовать в совещаниях по вопросам, относящимся к закрепленным обязанностям.
4. Вносить предложения заведующему отделом по совершенствованию организации работы по планированию и организации сбыта продукции, а также по сокращению издержек реализации.

### Ответственность

Маркетолог по сбыту несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.



## Приложение 13

### Должностная инструкция маркетолога по стимулированию сбыта и организации рекламы

#### Общие положения

1. Маркетолог по стимулированию сбыта и организации рекламы осуществляет комплекс работ по рекламе продукции предприятия.
2. Маркетолог подчиняется непосредственно начальнику бюро изучения рекламы.
3. Маркетолог руководит группой специалистов по рекламе продукции предприятия.
4. Маркетолог назначается и освобождается от занимаемой должности директором предприятия в установленном порядке.
5. Инженер должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое или художественно-конструкторское образование и стаж работы по специальности не менее трех лет.
6. Маркетолог руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства, государственными и отраслевыми стандартами, приказами и распоряжениями директора предприятия и его заместителей, распоряжениями начальника отдела, начальника бюро и настоящей должностной инструкцией.

#### Задачи

1. Определение наиболее эффективных направлений организации рекламы.
2. Организация рекламы выпускаемой продукции.
3. Проведение рекламных мероприятий.

#### Обязанности

1. Определение совместно со специалистами по изучению рынка и спроса и специалистами по сбыту продукции объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать продукцию.

## Продолжение приложения 13

2. Изучение технических характеристик и экономических показателей выпускаемой техники и определение совместно со специалистами отдела главного конструктора наиболее важных ее особенностей для проведения рекламы.
3. Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий.
4. Определение возможностей центральных и рекламных агентств и комбинатов торговой рекламы и разработка предложений по привлечению их к рекламе продукции предприятия.
5. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио). Организация и подготовка статей, информационных материалов для журналов, газет, радио. Подготовка сценариев для кинорекламных роликов, фильмов.
6. Осуществление прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами).
7. Организация участия предприятия во всесоюзных, региональных, отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах. Подготовка необходимых документов и материалов. Организация выставок, выставок-продаж на предприятии.
8. Организация совместно со специалистами отдела главного конструктора демонстрации продукции в действии в ходе проведения оптовых ярмарок, выставок-продаж.
9. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организации рекламы с помощью фирменных изданий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации).
10. Оснащение дилеров, представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

## Продолжение приложения 13

11. Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения. Рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции.
12. Подготовка к заключению договоров с научно-исследовательскими и другими организациями, трудовых соглашений по проведению рекламы.
13. Определение действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия. Определение эффективности рекламы. Анализ рекламы других предприятий в стране и за рубежом. Разработка предложений по совершенствованию рекламы.

### Права

1. Требовать от руководителей подразделений предприятия предоставления информации, необходимой для осуществления рекламы.
2. Участвовать в совещаниях по вопросам поставки на производство новых машин, изучения рынков сбыта и спроса, организации рекламы, дизайна продукции.
3. Участвовать в работе ярмарок и выставок.
4. Подготавливать предложения по привлечению в установленном порядке сторонних организаций для рекламы продукции.

### Ответственность

Маркетолог по сбыту и организации рекламы несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

**Должностная инструкция маркетолога по исследованию рынка и  
планированию ассортимента**

**I. Общие положения**

1. Маркетолог по исследованию рынка и планированию ассортимента непосредственно подчиняется маркетинг-директору или начальнику отдела изучения рынка и планирования ассортимента.
2. Маркетолог назначается на должность и освобождается от нее директором предприятия по представлению маркетинг-директора.
3. Маркетолог должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование.
4. Маркетолог руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства, государственными и отраслевыми стандартами, приказами и распоряжениями руководства предприятия, отдела и настоящей должностной инструкцией.

**II. Задачи**

1. Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия.
2. Изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных (на 10-15 лет), среднесрочных (до 5 лет) и краткосрочных (1-2 года) прогнозов потребности в выпускаемой продукции.
3. Определение конкурентоспособности продукции предприятия.
4. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним потребительских требований.

**III. Обязанности**

1. Разработка планов, исследований по определению конъюнктуры рынка, потребностей, платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию.
2. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции.

Продолжение приложения 14

3. Выбор сегментов рынка для обследования, определение необходимой информационной базы, методов исследований.
4. Анализ совместно с главным технологом конкурентоспособности продукции предприятия, составление ее потребительских свойств, цены, издержек производства, других экономических показателей, дизайна в сравнении с аналогичными показателями товаров-конкурентов.
5. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогноза по платежеспособному спросу на новую продукцию и предложений по ее разработке и производству.
6. Изучение спроса на выпускаемую продукцию.
7. Создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству, наличию запасов. Использование этих данных для ускорения сбыта продукции.
8. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок.
9. Анализ организации сервисного обслуживания и его влияние на сбыт продукции. Разработка рекомендаций по повышению качества обслуживания.
10. Изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции. Анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции. Разработка предложений по повышению качества продукции.
11. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и качеству, исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

## Продолжение приложения 14

12. Разработка предложений по изменению характеристик и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительских свойств. Представлений указанных предложений в отдел главного технолога и другие службы. Участие совместно с ними в определении параметров новых продуктов и технологий.
13. Участие совместно с экономическими и технологическим отделами в определении себестоимости новых продуктов и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявлению возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой продукции.
14. Подготовка отчетов, информационных и аналитических материалов по вопросам конъюнктуры рынка и спроса на продукцию предприятия.

### IV. Права

1. Требовать и получать от подразделений предприятия материалы, необходимые для выполнения работ, входящих в его компетенцию.
2. Участвовать в совещаниях по вопросам изучения спроса рынка на продукцию предприятия, поставке новых изделий на производство, организацию сбыта, а также технического уровня и качества продукции.
3. Вносить предложения по поставке на производство новой продукции, совершенствованию ее качества, совершенствованию сервисного обслуживания и организации сбыта.
4. Давать обязательные для цехов и отделов указания по устранению недостатков в технологии производства продукции, выявленных в процессе потребления продукции потребителем.
5. Вносить предложения по привлечению в установленном порядке научно-исследовательских и других организаций и отдельных специалистов к изучению рынка сбыта и спроса на продукцию предприятия.
6. Участвовать в проведении выставок, выставок-продаж, ярмарок по профильной продукции.

## V. Ответственность

Маркетолог по исследованию рынка и планированию ассортимента

несет ответственность за:

1. Своевременное и качественное выполнение порученной ему работы.
2. Достоверность представляемых руководству прогнозов по конъюнктуре рынка, платежеспособному спросу и сбыту продукции, конкурентоспособности выпускаемой продукции.
3. Правильность выбора методов изучения рынка сбыта и спроса, организацию информационной базы.
4. Своевременное и качественное выполнение приказов и распоряжений руководства.
5. Соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

[Создание и продвижение сайтов](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Уникальная подборка информации по маркетингу:](#)

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

[Об искусстве продаж - оригинальные материалы](#)

[Курсы по созданию сайтов](#)

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](http://www.учебники.информ2000.рф).

