

**МАКАРОВ А.М.**

**МАРКЕТИНГ**

**ИЖЕВСК 2000**

УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

А.М.Макаров

**МАРКЕТИНГ**

Учебное пособие

ИЖЕВСК 2000

ББК 65.9(2)421 - 59я73  
М15

РЕЦЕНЗЕНТЫ: кафедра экономики, технологии и управления коммерческой деятельностью Ижевского государственного технического университета; доктор экономических наук Осипов А.К.

Макаров А.М. Маркетинг: учебное пособие. - Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2000.

В пособии рассматривается содержание современной концепции маркетинга - идеологии достижения целей организации через удовлетворение требований рынка. Особое внимание уделяется процессу формирования маркетинговых целей и задач организации, технологии управления маркетингом.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических специальностей вузов, менеджеров и предпринимателей.

ББК 65.9(2)421 - 59я73

© А.М.Макаров, 2000

© Институт экономики и управления УдГУ, 2000

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА.....	7
1.1. Определение маркетинга .....	7
1.2. Система маркетинга.....	7
1.3. Развитие концепции маркетинга.....	12
2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА .....	17
2.1. Понятие и цели организации.....	17
2.2. Цели и задачи маркетинга .....	20
2.3. Привлекательность рынка и конкурентоспособность продукта как основа достижения целей маркетинга .....	25
3. СРЕДА МАРКЕТИНГА .....	28
3.1. Понятие и структура маркетинговой среды .....	28
3.2. Маркетинговый потенциал предприятия.....	28
3.3. Макросреда .....	28
3.4. Рынок - понятие и типы .....	30
3.5. Потребители.....	32
3.6. Конкуренты .....	36
3.7. Посредники .....	39
4. ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА .....	50
4.1. Товар .....	50
4.2. Цена и условия поставки .....	56
4.3. Распределение .....	62
4.4. Коммуникация .....	66
4.5. Инструменты сбора информации .....	78
4.6. Инструменты анализа информации.....	101
4.7. Методы прогнозирования.....	106
5. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ .....	113
5.1. Основные понятия управления маркетингом.....	113
5.2. Анализ ситуации (информационное обеспечение маркетинга).....	113
5.3. Планирование целей и стратегий.....	122
5.4. Формирование комплекса маркетинга .....	133
5.5. Организация маркетинга на предприятии .....	142
5.6. Контроль маркетинга .....	150
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	155
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	158

## **ВВЕДЕНИЕ**

Маркетинг, важнейший элемент современной рыночной экономики, остается в значительной степени новым для российской экономической теории и практики. Хотя за последние десять лет сам термин стал обыденным и привычным, до полного понимания роли, возможностей и технологии управления маркетингом в российских условиях еще далеко. Такая ситуация сложилась по многим причинам. К числу основных можно отнести малый опыт использования концепции маркетинга в России, недостаток квалифицированных кадров и методических разработок; своеобразие российской экономики переходного периода; экономические проблемы хозяйствующих субъектов, затрудняющие восприятие новых методов управления.

Немаловажно и то, что большая часть учебной литературы по вопросам маркетинга - как переводной, так и отечественной - базируется в основном на реалиях развитых капиталистических стран. Широкое распространение получили работы известных зарубежных авторов - Ф.Котлера, Ж.Ламбена и других. Эти работы имеют много сильных сторон, но по понятным причинам в недостаточной степени отражают российскую специфику, на их базе сложно выстроить технологию управления маркетингом на предприятии.

Цель данного учебного пособия - формирование комплекса знаний о содержании маркетинга хозяйствующего субъекта, о целях, задачах, среде, инструментах маркетинга, о технологиях принятия маркетинговых решений.

Излагаемый материал представляет собой обобщение работ отечественных и зарубежных авторов, приведенных в списке рекомендуемой литературы, собственных разработок автора, публикаций в профессиональной литературе. Содержание учебного пособия ориентировано на требования учебных стандартов по экономическим специальностям.

В первой главе дается общая характеристика, обзор, всей системы маркетинга. В дальнейшем подробно раскрывается содержание элементов этой системы. Во второй главе описывается формирование целей и задач маркетинга, раскрываются основные факторы, влияющие на этот процесс. В третьей главе характеризуется содержание маркетинговой среды, совокупности условий, влияющих на принятие маркетинговых решений. Четвертая глава посвящена инструментам маркетинга - методам информационного обеспечения и

влияния на рынок. В последней главе освещается управление маркетингом - принятие решений, организация, контроль.

В пособии обращается особое внимание на формирование целей и задач маркетинга хозяйствующего субъекта. Данному вопросу, на наш взгляд, уделяется недостаточно внимания в учебной литературе. Понимание целей имеет особую важность для понимания сути маркетинга и является далеко неоднозначным, особенно в условиях экономики переходного периода.

В пособии делается попытка рассмотреть маркетинг с конструктивной точки зрения, с точки зрения менеджера, принимающего решение. Для менеджера важно понимать не только, что представляет собой современный маркетинг, но и знать технологии принятия маркетинговых решений в определенных ситуациях. В этой связи в пособии затрагивается большое количество методов, связанных с процессом принятия решений.

Для повышения эффективности обучения студентов вместе с данным учебным пособием может быть использован "Практикум по курсу "Маркетинг", разработанный автором. В этом практикуме содержание пособия отрабатывается на конкретных заданиях, задачах, деловых ситуациях.

Следует особо отметить, что для работы с учебным пособием желательно предварительное знакомство с общеобразовательной литературой в области маркетинга (например, "Основы маркетинга" Ф.Котлера), анализа хозяйственной деятельности, экономики предприятия и финансового менеджмента.

# **1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА**

## **1.1. Определение маркетинга**

Термин "маркетинг" происходит от английского слова "market" (рынок) и в дословном русском переводе означает "делание рынка". "Делание рынка" - это создание спроса на те товары (услуги, идеи и другие продаваемые продукты), который может обеспечить достижение целей предприятия на соответствующем рынке (или сегменте рынка). Существует много различных определений маркетинга, например:

1. Маркетинг /21/ - деятельность, направленная на удовлетворение потребностей и желаний людей через процессы обмена. В данном определении показаны две существенные особенности маркетинга:
  - маркетинг ориентирует деятельность предприятия на потребности рынка, на потребителей;
  - маркетинг предприятия реализуется через сферу обмена между покупателем и продавцом с включением, в случае необходимости, различных посредников.
2. Маркетинг - это «...новая рыночная стратегия суть не что иное, как тщательно разработанная методика дальнейшего перераспределения монополиями в свою пользу продуктов общественного труда» /16/.
3. Маркетинг - принцип достижения целей предприятия через ориентацию всех управленческих решений на потребности и запросы рынка. Данный принцип реализуется через применение комплекса инструментов, создающих предпочтения у потребителя и опирается на систематический процесс управления рыночной деятельностью фирмы. /15/.

Маркетинг включает в себя изучение спроса, формирование ассортимента, цен, условий поставки, систем распределения, рыночных коммуникаций. Три основных направления маркетинга:

- изучение рынка и адаптация деятельности предприятия к рынку;
- продвижение товаров от производителя к потребителю;
- влияние на рынок с целью формирования спроса.

Основной идеей маркетинга является согласование интересов продавца и требований рынка, достижение продавцом своих целей через решение проблем контрагентов на рынке.

## **1.2. Система маркетинга**

Основные элементы системы маркетинга предприятия:

- предприятие, его потенциал и цели, взаимоотношения между основными подразделениями;
- внешняя среда маркетинга (экономические, социальные, политические, технические, природные условия; контрагенты предприятия на рынке, их интересы и потенциал);
- инструменты маркетинга, через которые осуществляется связь предприятия со средой;
- функции и процессы управления маркетингом.

### 1.2.1. Цели организации и цели маркетинга.

Цель коммерческой организации в общем плане - обеспечение удовлетворения потребностей ее участников (через доходы, условия труда, иерархию и т.д.). Для достижения этой цели коммерческая организация должна обеспечивать приток средств, превышающий отток (положительный чистый поток денежных средств), на долгосрочную перспективу. Кроме того, многим организациям для обеспечения устойчивости необходим определенный рост доходов и прибыли. Потребности в притоке средств формируются исходя из необходимости:

- удовлетворения потребностей участников организации (заработная плата и другие доходы работников и менеджеров, дивиденды и доходы от роста курсовой стоимости, создание условий труда и т.д.);
- обеспечения текущего потенциала доходности предприятия (приобретение сырья, материалов, комплектующих, налоги, возврат кредитов и процентов, содержание основных фондов и социальной сферы);
- обеспечения перспективного потенциала доходности (инвестиции в основные средства, человеческий капитал, рост оборотных средств).

Поступления формируются за счет выручки от реализации продукции, кредитов, займов, роста кредиторской задолженности, эмиссии ценных бумаг, реализации имущества и т.д.

Система маркетинга отвечает прежде всего за поступления от реализации продукции, продажи товаров и услуг. Основные цели маркетинга: выручка, обеспечивающая безубыточную работу предприятия в долгосрочной перспективе; прибыль, позволяющая обеспечивать платежи из прибыли и формирование накоплений,

выплату дивидендов; график поступлений выручки, соответствующий графику платежей; структура поступлений, соответствующая структуре платежей по формам оплаты. Внешние цели маркетинга - доля рынка, предпочтения, имидж, известность, информированность потребителей.

### 1.2.2. Среда маркетинга и требования рынка.

Требования рынка - комплексное понятие, отражающее интересы контрагентов предприятия с учетом их возможностей влияния на рынок (рыночной власти).

Контрагенты предприятия: конкуренты, потребители, посредники, поставщики, государственные, муниципальные, общественные регулирующие организации.

Анализ требований рынка начинается с идентификации рынка (продуктовые и географические границы, круг продавцов и покупателей), что позволяет выделить перечень контрагентов. Затем определяются интересы контрагентов, имеющие отношение к деятельности предприятия (как с точки зрения экономических результатов, так и по отдельным инструментам маркетинга). Затем определяется степень влиятельности контрагентов, зависящая от государственных льгот, собственности на ресурсы и ноу-хау, эксклюзивных соглашений, возможности выбора у партнеров, преимуществ в организации производства (эффект масштаба, высокие капитальные затраты, высокие затраты на выход на рынок, наличия передовых технологий и т.д.), репутации контрагента.

### 1.2.3. Инструменты маркетинга.

К инструментам маркетинга относятся методы, приемы, способы, с помощью которых происходит информационное обеспечение маркетинговой деятельности и воздействие на рынок, на потребителя для достижения целей предприятия. Выделяют две основные группы инструментов:

1. Информационные (предназначенные для сбора и анализа информации о потребителях, о конкурентах, о посредниках, о предприятии, о макроокружении).

2. Инструменты воздействия на рынок (предназначенные для формирования предпочтения потребителей к товару и фирме)

## Классификация информационных инструментов:

### 1. Инструменты сбора информации:

Первичные (для сбора информации из «первоисточников», когда возникновение данных фиксируется самим исследователем). К числу основных первичных инструментов относят:

- опрос (устный, письменный и телефонный);
- наблюдение (полевое и лабораторное).

Вторичные (для получения информации, которая была ранее кем-то собрана и зафиксирована). Вторичные инструменты по отношению к предприятию делят на:

- внутренние (калькуляции, бухгалтерская отчетность, внутренние базы данных и статистика и т.д.);
- внешние (государственная статистика, средства массовой информации, внешние базы данных, литература и результаты исследований и т.д.).

### 1. Инструменты для обработки и анализа информации:

- описательные инструменты (таблицы, графики, расчет коэффициентов, процентов, средних значений, дисперсии и т.д.);
- инструменты анализа зависимости и взаимосвязей (корреляционный, регрессионный, дисперсионный анализ и т.д.).

## Классификация инструментов влияния на рынок:

### 1. Инструменты работы с товаром:

- создание новых товаров (разработка и выход на рынок с товарами, принципиально по новому решающими проблему потребителей, поиск идей, оценка их рыночной перспективности и тестирование рынка);
- модификация существующих товаров (изменения в характеристиках продукции с целью приспособления к ситуации на рынке и увеличения объемов сбыта и прибыли);
- формирование программы и ассортимента (определение программы по наименованиям продукции и объемам выпуска);
- гарантии и сервис (обслуживание покупателей);

### 2. Ценовые инструменты:

- установление цены (расчет цены на базе затрат, спроса и с учетом цен конкурирующих товаров);

- дифференцирование цены (установление разных цен на один продукт в зависимости от условий реализации с целью увеличения прибыли);
  - формирование условий поставки и платежа (определение услуг, предоставляемых потребителю в области количества, качества, транспорта, хранения, финансирования сделки с последующим отражением в цене с целью привлечения потребителей и увеличения прибыли).
3. Инструменты распределения товара
- выбор места деятельности (определение наиболее выгодного места расположения торгового или производственного предприятия);
  - формирование каналов сбыта (выбор и установление прочных связей с эффективными посредниками);
  - формирование сервиса поставки (определение услуг, предоставляемых потребителю по срокам поставки, качеству поставки, гибкости поставки).
4. Коммуникационные инструменты
- реклама (распространение платных обращений к потребителю с целью повышения уровня известности, улучшения имиджа, увеличения сбыта и прибыли);
  - стимулирование сбыта (мероприятия по ценовому и натуральному стимулированию потребителя, игровые мероприятия, предназначенные для ускорения продажи товара);
  - работа с общественностью (распространение благоприятной информации о фирме с целью установления доверительных отношений с общественностью);
  - персональная продажа (личные контакты продавца и покупателя с целью определения условий и заключения сделки).

На базе перечисленных инструментов формируется маркетинг-микс - комплекс инструментов маркетинга, увязанных между собой по характеру, времени, применения, ресурсам и предназначенный для решения конкретной рыночной задачи.

#### 1.2.4. Управление маркетингом

Управление маркетингом (маркетинг менеджмент) - планирование, организация, распоряительство и контроль за рыночной деятельностью фирмы.

Принципы управления маркетингом: ориентация на рынок, информационная достаточность (достаточность информации для обоснованного принятия решений), комплексность (комплексное планирование инструментов маркетинга), стратегическая ориентация (управление на перспективу), интегрированность (взаимосвязь со всеми подразделениями и функциями).

Функции управления маркетингом - управленческие работы, связанные с планированием, контролем, распорятельством, организацией по направлениям: исследование рынка, определение целей и стратегий, работа с товаром, ценообразование, распределение товара, коммуникация.

Организационные структуры маркетинга: функциональная (по функциям маркетинга); дивизиональная (по объектам - товарам, рынкам, клиентам и т.д.); матричная (по функциям и объектам).

Процесс управления маркетингом: анализ ситуации, исследование рынка; планирование целей и стратегий; разработка маркетинг - микс; организация, реализация, контроль.

### **1.3. Развитие концепции маркетинга**

#### 1.3.1. История маркетинга

Первоначально маркетинговые исследования начались в США в конце XIX века и они охватывали только все виды сбытовой деятельности. В центре внимания были вопросы торговли, рекламы, цен, кредита, продвижения товаров. В начале XX века маркетинг в США стал учебной дисциплиной. Лекционные курсы с таким названием появились в Мичиганском, Калифорнийском и Иллинойском университетах.

В 1950-е годы в США возникла прикладная наука об управлении компаниями на принципах маркетинга, которая получила название "рыночная теория управления". Именно с этого периода началось массовое использование маркетинга на практике, что отразилось в перестройке функциональных и организационных структур американских компаний. Новая концепция стала рассматривать производство и сбыт как единое целое, то есть произошло расширение и рамок объекта маркетинга. Объектом маркетинга становится вся

деятельность по разработке новых товаров и технологий, планированию и выполнению производственных программ, финансовая и сбытовая деятельность. Ключевым вопросом стал анализ рынка. Производство фирмы стало ориентироваться на результаты этого анализа. В качестве главной цели фирмы, наряду с прибылью, было впервые провозглашено удовлетворение нужд и запросов клиента. Именно такой подход и продолжает составлять суть философии современного бизнеса.

Лидером выступают США, развитые страны Западной Европы следуют за ними с разрывом в 5-15 лет. Историческое развитие маркетинга обусловлено в первую очередь развитием экономики и рыночных отношений, развитием динамики и нестабильности среды функционирования предприятий развитых стран. В течении 20-го века маркетинг претерпел развитие от концепции продажи (массовый сбыт простых и сравнительно дешевых продуктов) через концепцию классического маркетинга (ориентация на потребности рынка) к концепции стратегического маркетинга (ориентация на совокупность условий среды). Соответственно менялось представление о целях, задачах, философии и инструментах маркетинга. Сегодня идеи и инструменты маркетинга применяются во множестве отраслей (не только в промышленности и торговле, но и в некоммерческой сфере, в политике и т.д.).

### 1.3.2. Развитие концепции маркетинга

В ходе развития маркетинга сформировалось пять основных концепций: производственная, товарная, концепция продажи, концепции классического и стратегического маркетинга. Для каждой из них характерны особые механизмы и условия эффективного применения.

Производственная концепция.

Главный фактор эффективности - низкая цена продукта, которая позволяет обеспечить рост прибыли через увеличение объемов сбыта. Основные усилия - на уменьшение издержек путем рационализации и стандартизации производственных и сбытовых процессов.

Логика концепции: производство => уменьшение издержек => уменьшение цены => увеличение объемов сбыта => рост прибыли. Основные условия применения концепции: ненасыщенный рынок;

однородная потребность в простых и дешевых продуктах; снижение цены должно приводить к значительному росту продаж (высокая эластичность спроса по ценам); предприятие имеет доступ к дешевым факторам производства и способно контролировать затраты.

Товарная концепция.

Фактор эффективности - качественный продукт, имеющий особые преимущества для потребителя. Это позволит увеличивать прибыль через высокую рентабельность продаж.

Основные усилия - на совершенствование качества продукта, на придание ему особых свойств и преимуществ.

Логика концепции- товар=> совершенствование качества=> рост цен => рост прибыли.

Основные условия применения концепции: численность покупателей, которые готовы платить за качество, должна быть достаточно большой для безубыточной работы; рынок должен быть устойчив (вероятность появления заменителя должна быть низкой), иначе вложения в совершенствование качества могут не окупиться; предприятие обладает качественными факторами производства.

Концепция продажи

Фактор эффективности - реклама и продажа.

Основные усилия- реклама и продажа, мероприятия по стимулированию сбыта.

Логика концепции- продукт=> реклама, продажа и стимулирование сбыта => увеличение объема сбыта => рост прибыли

Основные условия применения концепции: потребитель испытывает скорее отторжение к товару (страхование, некоторые виды медицинских услуг); товар неизвестен потребителю; польза товара неоднозначна или непонятна для потребителя, необходимы объяснения и внушение; существует жесткая конкуренция на рынке за потребителя.

Концепция классического маркетинга

Фактор эффективности - понимание и лучшее по сравнению с конкурентами удовлетворение потребностей покупателя.

Исходный пункт-потребность рынка

Основные усилия\_- на создание предпочтений к товару путем применения инструментов маркетинга (товар, цена, распределение, коммуникация).

Логика концепции- потребность=> изучение потребности и применение инструментов маркетинга => рост предпочтений=> рост сбыта => рост прибыли.

Основные условия применения: рынок дифференцирован по потребностям; существует жесткая конкуренция; рынок в целом насыщен по платежеспособному спросу.

Концепция стратегического маркетинга.

Фактор эффективности - соответствие долгосрочным тенденциям развития среды.

Исходный пункт\_- условия среды (макроэкономические, социально-культурные, политические, рыночные и т.д.)

Основные усилия - на наращивание потенциала фирмы через стратегический анализ и планирование маркетинга и применение инструментов маркетинга.

Логика концепции: условия среды=> стратегический анализ и планирование, применение инструментов маркетинга =>достижение долгосрочных конкурентных преимуществ => устойчивый потенциал фирмы (способность фирмы достигать свои цели в долгосрочном периоде) => прибыль в долгосрочном плане.

Основные условия применения концепции: усложнение ситуации на рынке и в обществе (рост числа факторов, влияющих на деятельность фирмы, усложнение условий производства и реализации); повышение динамичности среды, резкие, неожиданные и глубокие изменения существенных условий деятельности.

По мере развития и становления маркетинга выделились следующие виды и области применения маркетинга:

- потребительский маркетинг или маркетинг товаров массового спроса;
- промышленный маркетинг - маркетинг товаров производственного назначения;
- маркетинг услуг;
- международный маркетинг;

- некоммерческий маркетинг - или метамаркетинг (например, в управлении политическими партиями, профессиональными ассоциациями и т.п.)
- микромаркетинг - маркетинговая деятельность фирм и других коммерческих организаций;
- макромаркетинг - деятельность государства в сфере рынка;
- социальный маркетинг - совокупность методов осуществления социальных программ государством и общественными организациями, а также социальные аспекты рыночной деятельности корпораций;
- эгомаркетинг - деятельность индивидуума на рынке, например, при трудоустройстве.

Контрольные вопросы к главе 1:

1. Дайте определение маркетинга. В чем разница между определениями, данными в разделе 1.1.?
2. Перечислите основные маркетинговые цели и задачи организации
3. Что такое "требования рынка"?
4. Перечислите основные инструменты маркетинга
5. Дайте определение понятия "управление маркетингом"
6. Перечислите основные концепции управления маркетингом. В чем заключается принципиальная разница между производственной концепцией и концепцией классического маркетинга?

## **2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА**

Цели маркетинга подчинены целям организации. Генеральная цель организации призвана дать ответ на следующие вопросы:

1. Что представляет собой фирма (предприятие, организация)?
2. Зачем она существует?
3. Каково ее единственное в своем роде место на данном рынке (какова ее ниша)?

### **2.1. Понятие и цели организации**

#### 2.1.1. Коммерческая организация и ее цели

Организация – объединение людей и ресурсов для достижения определенных целей. Поскольку маркетинг имеет наибольшее значение для коммерческих организаций (обеспечивающих достижение своих целей за счет производства и реализации товаров и услуг), дальнейший материал ориентирован преимущественно на их специфику.

Организация охватывает различные категории участников (собственники, высшие менеджеры и прочий персонал, а также внешние лица, деятельность которых имеет тесную экономическую связь с работой организации), имеет материально-техническую базу (основные фонды, оборотные средства), формирует системы управления (информационные системы, системы технического контроля и т.д.).

Цели организации формируются исходя из необходимости:

- обеспечения доходов участников организации, в более широком смысле – обеспечение удовлетворения потребностей участников организации (заработная плата и другие доходы работников и менеджеров, дивиденды и доходы от роста курсовой стоимости и т.д.);
- обеспечения текущего потенциала доходности предприятия (приобретение сырья, материалов, комплектующих, налоги, возврат кредитов и процентов, содержание основных фондов и социальной сферы);
- обеспечения перспективного потенциала доходности (инвестиции в основные средства, человеческий капитал, рост оборотных средств).

Цель организации связана с удовлетворением потребностей ее участников (в соответствии с их влиянием в организации). Интересы собственников связаны с получением дивидендов, ростом курса акций, получением дохода на вложенный капитал. Для менеджеров интересы - оклады и премии, дополнительные вознаграждения, исполнительная власть (контроль). Для персонала - гарантированная занятость, оплата труда, определенные льготы, удовлетворение от выполняемой работы. Для участников важны условия труда, социальный статус и отношения в коллективе, возможность саморазвития и профессионального роста. Гэлбрейт, Саймон и Марч говорят о следующих побудительных мотивах групп организации:

- рядовые акционеры, лишенные власти – денежные мотивы (дивиденды, рост стоимости);
- крупные акционеры: за редким исключением – денежные мотивы, даже у входящих в советы директоров;
- производственные рабочие и служащие: смешанные мотивы, прежде всего денежные, но и солидарность с целями фирмы тоже возможна. Комбинация зависит от положения дел на фирме. Солидаризации целей способствует: признание престижа лидирующей группы, общение между членами организации, удовлетворение потребностей членов организации, ослабление соперничества между членами организации;
- высшее руководство: усиление солидаризации и приспособления целей организации под себя (организация работает на меня). Исследования в развитых странах показали: у высших менеджеров развитой корпорации между размерами вознаграждения и интенсивностью усилий отсутствует сколь-либо тесная связь.

Экономически удовлетворение потребностей участников организации находит отражение в формировании и выплате заработной платы, премий, дивидендов, натурального вознаграждения, создании условий труда, обучении и др. Для удовлетворения потребностей участников коммерческая организация должна обеспечивать:

- приток средств, превышающий отток (положительный чистый поток денежных средств), в краткосрочной и долгосрочной перспективе (долгосрочный потенциал прибыльности);

- для многих организаций условия конкурентной борьбы таковы, что для обеспечения устойчивости необходимы определенный рост доходов и прибыли;
- уровень рентабельности активов и инвестиций, соответствующий ожиданиям собственников и инвесторов;
- рост стоимости предприятия (курс акций), отвечающий ожиданиям инвесторов

Приток средств в организации формируется за счет:

- выручки от реализации продукции (прибыль, амортизация);
- выручки от реализации активов;
- роста кредиторской задолженности;
- кредитов, займов;
- средств вкладчиков, акционеров.

У каждого источника есть ограничители. У выручки, например - производственная мощность, оборотные средства, емкость рынка предприятия (любой наименьший).

### 2.1.2. Показатель прибыли как цель

В теории и практике менеджмента показатель прибыли считается одним из главных целевых показателей на предприятии. Существуют доводы как за, так и против этого показателя. Доводы в пользу показателя: вкладчика интересует прибыль; прибыль - конечная награда за труд; прибыль - простой и понятный критерий. Недостатки показателя: легкость фальсификации (амортизация, учет запасов, перевод валюты, новые приобретения); фактор прибыли не учитывает фактор риска (набирающий рост кризис наличности - дебиторская, долговая яма - кредиты); ориентация на прошлое (можно поднять краткосрочную прибыль за счет отказа от развития). Кроме того, многое зависит от специфики производства. Так, возникновение проблем для предприятий с длительным циклом производства зависит прежде всего от себестоимости и прибыли, с коротким циклом производства - от движения денежных средств.

Благополучие фирмы может быть обеспечено лишь в случае стратегически верно рассчитанных «своих» зон хозяйствования. Во-вторых, благополучие фирмы может быть обеспечено лишь в том случае, когда различные жизненные циклы продукции и спроса данной фирмы - перекрывают друг друга во времени: то есть до момента насыщения рынка одним товаром (услугой) должен быть

введен на рынок новый товар (услуга). В-третьих, разрывы между циклами по времени, когда один товар закончил свою «жизнь» на рынке, а следующий ее еще не начал, - означает чаще всего потерю предпринимателем своих позиций, падение экономических показателей фирмы, а нередко и банкротство. Таким образом, прибыль не единственный и не главный целевой показатель предприятия.

## **2.2. Цели и задачи маркетинга**

### 2.2.1. Финансовые цели предприятия

Существует ряд показателей, отражающих состояние предприятия и достижение его целей – чистый поток денежных средств (**ЧПДС**), рентабельность активов (**РА**), рентабельность инвестиций, стоимость предприятия и др. Влияние маркетинга на финансы предприятия удобно рассматривать на базе формулы потока денежных средств.

Чистый поток денежных средств (ЧПДС)

$$\text{ЧПДС} = (\text{ПР} + \text{ПФ} + \text{ПВ}) - \text{НП} - \text{ПП} + \text{АМ} - \Delta \text{ТА} + \Delta \text{КЗ} + \Delta \text{КР} - \Delta \text{ВА} + \Delta \text{СК}$$

Где:

ПР – прибыль от реализации продукции

ПФ – прибыль от финансовых операций

ПВ – прибыль от внереализационных операций

НП - налог на прибыль

ПП - выплаты из чистой прибыли

АМ – амортизация

$\Delta \text{ТА}$  – изменение текущих активов

$\Delta \text{КЗ}$  – изменение кредиторской задолженности

$\Delta \text{КР}$  – изменение долгосрочных и краткосрочных кредитов

$\Delta \text{ВА}$  – изменение внеоборотных активов

$\Delta \text{СК}$  – изменение собственного капитала

Анализ формулы позволяет выявить источники и направления расходования средств на предприятии, их роль в жизни предприятия.

Система маркетинга отвечает прежде всего за поступления от реализации продукции, продажи товаров и услуг (в формуле ЧПДС отражены через прибыль и амортизацию). Но этим влияние

маркетинга не исчерпывается. Маркетинговая деятельность касается всех составляющих формулы ЧПДС.

## 2.2.2. Характеристика целей и задач маркетинга

### Основные стратегические цели маркетинга:

1. Обеспечение долгосрочного потенциала прибыльности (обновление продукции, планомерный рост, защита и увеличение доли рынка)
2. Сокращение срока достижения точки безубыточности

### Тактические цели маркетинга

1. Выручка, обеспечивающая безубыточную работу предприятия в кратко и долгосрочной перспективе;
2. Снижение удельных затрат на маркетинг и сбыт
3. Плановая прибыль, позволяющая обеспечивать платежи из прибыли и формирование накоплений, выплату дивидендов;
4. График поступлений выручки, соответствующий графику платежей;
5. Структура поступлений, соответствующая структуре платежей по формам оплаты
6. Оптимизация запасов готовой продукции и дебиторской задолженности с целью снижения излишнего омертвления средств
7. Рентабельность активов предприятия (рентабельность продаж и оборачиваемость активов)

Кроме этого, в деятельности маркетинговых служб необходимо учитывать необходимость привлечения кредитов на выгодных условиях (например, договора на поставку продукции как гарантия обеспечения кредита), а также средств акционеров и вкладчиков.

Для того, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей участников организации, организация должна занимать определенные позиции на рынке, свою рыночную нишу. Организация должна удовлетворять рыночные потребности, иметь свой круг потребителей, быть конкурентоспособной в глазах потребителей – то есть решать ряд специфических рыночных задач.

Рыночные цели:

1. Известность товара и предприятия (процент потребителей, знающих товар)
2. Положительная информированность о товаре и предприятии (процент потребителей, имеющих достаточную информацию о товаре)
3. Имидж товара и предприятия (процент потребителей, образ товара в глазах которых отвечает интересам предприятия)

4. Предпочтения потребителей (процент потребителей, предпочитающих товар)
5. Доля рынка предприятия абсолютная (сбыт предприятия разделить на объем рынка умножить на 100%)
6. Доля рынка предприятия относительная (сбыт предприятия разделить на сбыт крупнейшего конкурента умножить на 100%)

Рыночные задачи:

- присутствие на привлекательных рынках;
- обеспечение соответствия товара потребностям покупателей;
- обеспечение известности и информированности потребителя о товаре;
- обеспечение предпочтений потребителя к товару;
- обеспечение необходимой плотности и качества распространения.

### 2.2.3. Модель конкретизации потребности

Формирование рыночных задач рассмотрим на модели конкретизации потребности (превращение потребности потребителя в покупку).

Конкретизация потребности покупателя.

Потребность, превращаясь в покупку, проходит ряд этапов.

Первый этап - потребность (ощущение недостатка в чем либо, испытываемое человеком). Согласно классификации А.Маслоу, люди испытывают физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принятии социальным окружением, потребности в доминировании, потребности в саморазвитии. В зависимости от экономической ситуации, сегмента потребителей те или иные потребности могут стать наиболее важными.

Второй этап - желание (потребность, направленная на объект, конкретный товар, марку и др.). На этой стадии на человека влияют имеющийся ассортимент, культурные нормы и традиции, информированность. Здесь формируется круг желаний, из которого делается выбор.

Третий этап - спрос (желание, подкрепленное покупательной способностью). Здесь влияет соотношение цены товара и доходов потребителя, а также соотношение цен и качества конкурирующих товаров. На этом этапе формируются предпочтения потребителя и вероятность выбора конкретного товара.

Четвертый этап - сделка, приобретение. Здесь влияют ассортимент в местах продаж, распространенность товара, ситуация в местах продаж (возможности предприятий торговли, реклама, очереди и т.д.), состояние потребителя (наличие средств, времени и т.д.).

Влияние контрагентов организации на процесс конкретизации потребности.

Конкуренты формируют потребности, желания и спрос путем выпуска новых товаров, применения новых технологий, в т.ч. и в производстве товаров-заменителей, образование альянсов и т.д..

Посредники влияют через формирование новых каналов распределения, формирование вертикально- интегрированных систем, изменения технологий.

Потребители: меняются их доходы, социально-демографическая структура, численность, традиции.

Поставщики: меняются технологии и товары.

Регулирующие органы: меняются условия бизнеса, влияние через пропаганду норм и ценностей.

Задачи маркетинга.

На этапе потребности: обеспечить соответствие товара и маркетинга актуальным потребностям целевой группы, правильно выбрать целевую группу с учетом актуальных потребностей и интенсивности потребностей.

На этапе желания: обеспечить соответствие товара и маркетинга традициям и нормам, обеспечить положительную информированность потребителей, занятие относительно незаполненной ассортиментной ниши.

На этапе спроса: обеспечить цену продажи и эксплуатации, находящуюся в пределах платежеспособного спроса, сформировать благоприятное восприятие уровня затрат, связанных с приобретением и эксплуатацией товара (воспринятую цену, ВЦ) и положительное представление потребителя о пригодности товара для решения его проблем (воспринятое качество, ВК), с помощью инструментов маркетинга сформировать конкурентоспособное отношение цена/качество (ВЦ/ВК) в сознании потребителя.

На этапе приобретения: обеспечить достаточное распространение товара по торговой сети, благоприятное отношение посредников к товару, соответствующее представление и продвижение в местах продажи.

### 2.2.3. Перечень основных задач маркетинга

Подводя итог вышесказанному, следует выделить ряд основных задач маркетинга:

1. Выявление актуальных потребностей и желаний покупателей, разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и сбыта, ориентация разработчиков и производства на выполнение требований рынка к выпускаемой продукции
2. Выявление привлекательных рынков, незанятых рыночных ниш, разработка стратегии и тактики их освоения, формирование обоснованных предложений по освоению новой продукции и новых рынков, формирование соответствующих бизнес-планов, позволяющих увеличить доход и прибыльность предприятия в долгосрочном периоде
3. Обеспечение выхода новых товаров на рынок, повышение доли рынка предприятия
4. Повышение известности, улучшение имиджа товаров и предприятия в целом
5. Формирование прогноза реализации по номенклатуре предприятия, маркетинговое обеспечение текущих и перспективных планов производства и реализации продукции, формирование портфеля заказов, достаточного для безубыточной деятельности предприятия
6. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции; обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами-заказами; контроль за поставкой продукции структурными единицами, выполнение плана реализации при обеспечении планового уровня отпускных цен
7. Оптимизация дебиторской задолженности
8. Повышение сбыта и прибыли за счет привлечения дополнительных заказов, освоения дополнительной номенклатуры и заключения договоров на ее реализацию
9. Обеспечение роста выручки и прибыли за счет формирования эффективного конкурентоспособного комплекса маркетинга, за счет обеспечения предпочтений покупателей, достаточной плотности распределения и продвижения товара

10. Относительное снижение сбытовых и маркетинговых затрат за счет рационализации маркетинга и сбыта, оптимизации запасов готовой продукции.
11. Формирование необходимой для выполнения планов реализации дилерской и сервисной сети, обеспечение ее устойчивости

### **2.3. Привлекательность рынка и конкурентоспособность продукта как основа достижения целей маркетинга**

Реализация задач маркетинга решающим образом зависит от 2 факторов: привлекательности рынков, на которых работает предприятие, и от конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Суть маркетинговой деятельности сводится, с одной стороны, к поиску и освоению привлекательных рынков, с другой стороны, к повышению конкурентоспособности предприятия на этих рынках. Весь дальнейший материал следует рассматривать через призму этих понятий.

Потенциал организации и условия среды есть факторы, определяющие привлекательность рынков и конкурентоспособность продуктов.

Инструментарий маркетинга направлен на поиск привлекательных рынков и повышение конкурентоспособности.

Проблемы предприятия связаны с непривлекательностью рынков и/или низкой конкурентоспособностью.

Процесс управления маркетингом - это процесс поиска привлекательных рынков и развития конкурентных преимуществ организации для достижения целей маркетинга.

#### 2.3.1. Привлекательность рынка

Привлекательность рынков (отдельных сегментов рынка) тем выше, чем выше рентабельность вложенного капитала у инвестора средней конкурентоспособности (в более широком смысле - чем выше уровень достижения целей инвестора, руководителя организации). Привлекательность определяется объемными показателями рынка (объем, потенциал, мощность), текущей конъюнктурой (темпы роста объемов и цен), насыщенностью рынка в краткосрочном и долгосрочном периоде, соотношением производственных мощностей и объемных показателей рынка. Чем больше объем, выше цены и

темпы роста, ниже насыщение, чем меньше загружены мощности, тем привлекательнее рынок

Объем рынка - сбыт продукта (группы продуктов) всеми предприятиями отрасли в натуральном или денежном выражении на территории определенного рынка за определенный период.

Потенциал рынка - возможный сбыт продукции в натуральном или денежном выражении на территории определенного рынка за определенный период при существующих условиях. Это сбыт, возможный при текущих доходах, с незначительными изменениями в товаре и ценах, при более активном использовании других инструментов маркетинга. Объем рынка всегда меньше или равен потенциалу рынка.

Мощность рынка - максимально возможный сбыт продукции в натуральном или денежном выражении на территории определенного рынка за определенный период без учета покупательной способности. Мощность рынка может быть ограничена физиологическими нормами потребления, этическими нормами и т.д.

Темпы роста объемов определяются как объемы рынка отчетного периода разделить на объемы рынка базового периода умножить на 100%.

Темпы роста цен определяются делением средних цен отчетного периода на средние цены базового периода умножить на 100%. Привлекательный рынок отличается темпами роста, превышающими темпы инфляции издержек.

Насыщение по потенциалу - объем рынка деленный на потенциал рынка и умноженный на 100% - показывает текущие перспективы развития рынка, потенциал его краткосрочного роста.

Насыщение по мощности - объем рынка деленный на мощность рынка - демонстрирует долгосрочные перспективы роста сбыта продукции

### 2.3.2. Конкурентоспособность продукта

Конкурентоспособность продукта - способность обеспечивать достижение целей предприятия в условиях конкурентной борьбы за потребителя, каналы сбыта и т.д. Это соотношение с конкурентами с учетом всего комплекса маркетинга (лучшее отношение воспринятого качества к воспринятой цене по сравнению с конкурентами).

Конкурентоспособность изделия - его соотношение с изделиями-аналогами с точки зрения функционального качества, технических

характеристик и затрат на изготовление. Это благоприятное отношение реального качества и себестоимости по сравнению с конкурентами.

Индикаторы конкурентоспособности: известность товара и предприятия; процент потребителей, имеющих достаточную информацию о товаре; процент потребителей, образ товара в глазах которых отвечает интересам предприятия; предпочтения потребителей (процент потребителей, предпочитающих товар); доля рынка предприятия абсолютная и относительная.

#### Контрольные вопросы к главе 2:

1. Что влияет на формирование целей организации и целей маркетинга?
2. Перечислите основные цели маркетинга
3. В чем заключается недостаток показателя прибыли в качестве маркетинговой цели?
4. Каким образом влияет система маркетинга и сбыта на формирование потока денежных средств организации?
5. Перечислите основные задачи маркетинга
6. Что такое привлекательность рынка, какими показателями она измеряется?
7. В чем суть конкурентоспособности продукта, какими показателями она измеряется?

### **3. СРЕДА МАРКЕТИНГА**

#### **3.1. Понятие и структура маркетинговой среды**

Маркетинговая среда - совокупность условий, влияющих на принятие маркетинговых решений. Маркетинговая среда делится на внутреннюю (маркетинговый потенциал предприятия) и внешнюю. Внешняя среда в свою очередь делится на макросреду (общие для предприятий страны или региона экономические, политические, социальные, технологические условия) и рыночную (условия, связанные с потребителями, конкурентами, посредниками, регулирующими организациями на рынке предприятия). Каждый элемент маркетинговой среды следует рассматривать с точки зрения его влияния на привлекательность определенных рынков и конкурентоспособность предприятия на рынке.

#### **3.2. Маркетинговый потенциал предприятия**

Выделяются три основных направления деятельности предприятия: снабжение, производство и сбыт. Должны быть изучены и сферы деятельности, обеспечивающие нормальную работу предприятия, а именно: финансы, служба информации и кадровая политика. Все они влияют на принятие решений в маркетинге. Предметом анализа являются: производство (технологический уровень, гибкость производственных линий, качество производственного планирования); исследования и развитие (интенсивность и результаты работы, ноу-хау, кооперация и коммуникация с другими отделами); сбыт (организация сбыта; месторасположение сбытовых филиалов, фаза жизненного цикла продуктов); кадры (возрастная структура, уровень образования, система ценностей руководства); финансы (собственный капитал, финансовый баланс, возможности получения кредитов) и т.д. Для оценки маркетингового потенциала предприятия целесообразно провести паспортизацию предприятия (вариант формы паспорта в Приложении 1).

#### **3.3. Макросреда**

Основные характеристики макроэкономических условий:

- объем внутреннего валового продукта и объем промышленного производства, структура и динамика данных показателей;
- инфляция, курсы валют;

- уровень таможенных пошлин и акцизов, таможенное регулирование в целом, виды и ставки налогов;
- динамика различных отраслей;
- объем денежной массы в отношении к ВВП, структура денежной массы, ставка рефинансирования;
- объемы и динамика капвложений;
- уровень доходов населения и расслоение по доходам и т.д.

Влияние перечисленных показателей многообразно. Ключевыми факторами маркетинга являются, например, реальные доходы населения, определяющие объем и характер спроса. Ссудный процент и объемы инвестиций во многом определяют возможности финансирования мероприятий маркетинга. Малый объем денежной массы изменяет характер маркетинговых операций, Макроэкономические показатели имеют важное значение для конъюнктурных исследований, для определения наиболее перспективных направлений маркетинговой деятельности

Государственное регулирование и политика: политическая активность населения, доверие людей к органам власти, политическая стабильность в обществе, политические группировки, законодательство в области маркетинга (нормативные акты, регулирующие формирование товара, ценовую политику, работу системы сбыта, рекламную деятельность), нормативные акты, регулирующие деятельность предприятия в целом (возможности создания предприятий, привлечения ресурсов, налогообложение и учет и т.д.).

Научно-техническое развитие: научно-техническое “ноу-хау”, накопленные запасы исследований и разработок, ведущиеся исследования; степень технологического воплощения разработок. Речь идет не только о научно-техническом развитии отрасли, но и о развитии других отраслей, разработки в которых могут найти межотраслевое применение для формирования товаров и систем сбыта.

Социально-демографическое развитие: демографические характеристики населения, структура населения по различным демографическим показателям (пол, возраст, место жительства, профессии, и т.п.), влияние различных авторитетных лиц и организаций на потребителя (пресса, партии, потребительские общества и т.п.), общепринятые нормы и ценности (отношение к работе, потреблению, отдыху и т.п.). Эти характеристики влияют на

требования потребителей, особенности потребления, объем спроса на определенные товары. Так, например, структура населения по возрасту и доля различных возрастных категорий в численности населения влияет на спрос по товарам, на потребление которых существенное влияние оказывает возраст потребителя (например, при большой доле пожилых людей повышается спрос на медицинские услуги, на относительно простую и доступную по цене одежду и т.д.). Кроме того, демографические изменения определяют во многом колебания спроса на товары (подъем рождаемости в определенный период вызывает вначале рост спроса на детские товары, через 12-15 лет - рост спроса на товары для подростков, через 25-30 лет - рост спроса на товары, связанные с формированием семьи - жилье, мебель, предметы обустройства и т.д.).

Природа: полезные ископаемые (наличие, освоенность), климатический потенциал, естественные пути сообщения (реки, выход к морю), почвы, экология и т.д. Природные условия влияют на формирование структуры экономики региона, на формирование системы распределения, влияют на уровень затрат и цен и другие параметры маркетинга.

### **3.4. Рынок - понятие и типы**

#### 3.4.1. Понятие и границы рынка

Товарный рынок - совокупность хозяйствующих субъектов, задействованных в процессе производства, распределения, обмена и потребления определенного товара. Это система хозяйственных связей, реализуемых через куплю-продажу и конкуренцию.

Идентификация рынка - определение продуктовых и географических границ, перечня продавцов и покупателей, объема товарных ресурсов. Продуктовые границы: перечень товаров и услуг, относимых к данному рынку. К одному продуктовому классу относятся товары, имеющие близкий код по ОКДП, ТН ВЭД, взаимозаменяемые с точки зрения оптовых и розничных покупателей, имеющие сходство функциональных характеристик и условий применения по товароведческой экспертизе.

Географические границы определяются с учетом административных ограничений на ввоз и вывоз товара, технических ограничений на поставку товара, величины транспортных расходов в цене товара,

времени перевозки для скоропортящихся товаров. Более подробно по данному вопросу, а также по поводу распределения рыночной власти см. Приложение 2.

### 3.4.2. Типы рынков

Рынки делятся:

1. По территориальному охвату (мировой, национальный, региональный, локальный)
2. По характеру конечного использования (производственно-технического назначения - промышленные рынки и потребительского назначения - потребительские рынки)
3. По сроку использования товаров (долговременное, кратковременное и одноразовое пользование)
4. По организационной структуре (открытые/закрытые, оптовые/розничные)
5. По кругу покупателей (рынок предприятий, частных лиц, государственных закупок) и т.д.

Рынки продукции производственно-технического назначения /38/:

1. Сырье и материалы. Сырье - первичные товары для промышленности. К сырьевым товарам относятся лес, различные руды, химическое сырье, промышленное топливо, текстильные волокна, растительное и животное сырье, основные сельскохозяйственные продукты - сахарная свекла, пшеница, рожь, ячмень, овес, рыба. Материалы - делятся на основные и вспомогательные. Основные материалы полностью участвуют в процессе производства и многие из них полностью входят в готовое изделие, вспомогательные материалы не входят в состав готового изделия, они используются в процессе производства полностью, облегчая или способствуя работе оборудования.
2. Полуфабрикаты. Второй этап обработки сырья и материалов, следующий после первичной. К полуфабрикатам относят прокатную продукцию, листовое железо, профильные металлы, швеллер, трубы, поковки, штамповки, проволоку и проволочные изделия, основные химические полуфабрикаты (этилен, флор), пластмассы, и т.п.
3. Комплекующие изделия.

4. Взаимодополняющие детали. К ним относят различные болты, гайки, винты, скрепки, подшипники и т.д.
6. Оборудование. Оборудование делят на основное (тяжелое) и вспомогательное (легкое).
  1. Объекты капитального строительства. Объекты капитального строительства - это здания и сооружения. В отличие от разрозненных товаров, объекты капитального строительства (ОКС) есть прежде всего организованная, взаимосвязанная система средств производства, основной характеристикой которой является технология производства.
  2. Промышленные услуги. К промышленным услугам относят инжиниринг, техническое обслуживание и ремонт, предпродажные и послепродажные услуги, аренду, а также мелкие услуги по нарезке, подсортировке и т.п.

#### Рынки товаров потребительского спроса:

1. Товары текущего спроса - относительно дешевая и часто покупаемая продукция (хлеб, сигареты)
2. Товары предварительного выбора - покупаются относительно редко, на основе тщательного выбора и сравнения альтернатив (одежда, обувь и т.д.)
3. Товары особого спроса - дорогие, очень редко покупаемые товары, основной фактор выбора - престижность и особые качества
4. Товары пассивного спроса - товары, где покупатель не имеет явного желания приобрести, возможно, испытывает отторжение (страховка, услуги стоматолога)

### **3.5. Потребители**

Понятие "потребители" применяется здесь для обозначения юридических и физических лиц покупающих и/или потребляющих товар. В маркетинге выявление потребителей базируется на технологии сегментирования рынка. Сегментирование - это одно из фундаментальных понятий маркетинга, отражающее суть классического маркетинга (ориентация деятельности на потребность при соблюдении своих интересов).

#### 3.5.1. Сегментирование рынка

Сегментирование рынка - это деление рынка на группы потребителей по следующим принципам:

1. Группы должны иметь существенные отличия с точки зрения своих требований к определенному продукту и/или потребительского поведения.
2. Границы между группами по требованиям или поведению должны быть устойчивы на достаточно длительную перспективу.
3. Группы должны иметь размер, представляющий экономический интерес.

Деление на группы происходит по специальным критериям сегментирования. Эти критерии должны в принципе являться факторами, определяющими разницу в требованиях. Обычно выделяют такие критерии, как:

1. Социально- демографические (пол, возраст, место жительства, принадлежность к социальной группе и т.д.)
2. Поведенческие (особенности в поиске информации, принятия решения о покупке, пользовании и т.д.)
3. Пользование определенным товаром (интенсивность потребления).
4. Психологические особенности человека.

В результате сегментирования должна сформироваться структура рынка, определены группы, их требования, их размер, потребление, типичные характеристики личности, а также наличие товаров для этих групп и характеристики конкуренции за потребителей группы. Как в ходе сегментирования, так и после его окончания должны быть проведены следующие работы:

1. Оценка емкости сегмента, динамики спроса, рентабельности (аналогично оценке характеристик рынка в целом).
2. Уровень конкуренции в сегменте (см. следующий раздел).
3. Требования сегмента и возможность их удовлетворения.
4. Устойчивость сегмента (требований, поведения и т.д.).
5. Оценка приверженности (лояльности) потребителей сегмента к существующим маркам и возможность достижения их лояльности.

Исходя из проведенного анализа, делается вывод о выгодности для предприятия работы с определенными сегментами. В соответствии с возможностями предприятия (см. раздел, посвященный анализу потенциала), оно выбирает для себя целевые группы потребителей.

Целевая группа (группы) - это сегмент (сегменты) рынка, на который направлен маркетинг предприятия. Стратегия предприятия в области сегментирования может быть массовой (весь рынок рассматривается как целевая группа), дифференцированной (предприятие работает индивидуально с несколькими сегментами), концентрированной

(предприятие концентрирует свои усилия на определенном сегменте/нише).

### 3.5.2. Поведение массового потребителя

Стандартная модель изучения поведения массового потребителя - нью-бихейвористская модель (стимул- организм - реакция). При всех ее недостатках с психологической точки зрения эта модель является одной из самых доступных для применения на практике.

Стимулы : коммерческие (инструменты маркетинга (упаковка, цены, реклама и т.д.) ; некоммерческие (стимулы из социальных, культурных, общественных источников.

Организм: восприятие информации, мотивы, эмоции по отношению к фирме, продукции, отношение к данному продукту, обучение, выработка схем поведения

Реакция: приобретение или отказ от приобретения товара, распространение или сбор информации, высказывания, поступки, имеющие отношение к процессу приобретения (использования)

Предметом исследования являются стимулы, которые воздействуют на человека (характер, важность), эмоциональные и сознательные процессы, происходящие в организме, типы и особенности реакций. В конечном счете должна быть построена модель поведения типичного потребителя из интересующего нас сегмента. При наличии такой модели можно определить, как наиболее эффективно использовать инструменты маркетинга для влияния на потребителя в нужном нам направлении.

### 3.5.3. Характеристика промышленного покупателя

Под промышленными покупателями /38/ понимаются все компании и организации, вступающие в отношения с производителями и продавцами с целью приобретения товаров и услуг. Можно выделить следующие типы промышленных покупателей: промышленные предприятия; строительные организации; торговые (оптовые и розничные) компании; транспортные фирмы; предприятия непромышленной сферы; некоммерческие организации; частные лица, имеющие лицензии с правом осуществления различной коммерческой деятельности (агенты, брокеры, маклеры, нотариусы, юристы и т.д.).

Промышленные покупатели характеризуются своими размерами: по количеству занятых; по товарообороту или валовому доходу; по объему закупок ресурсов и т.п.

Сегментация рынка ППТН обладает рядом особенностей по сравнению с сегментацией рынка ТНП. Основная характерная черта - это относительно ограниченное число важнейших критериев сегментации. Ведущую роль играют производственно-экономические критерии сегментации потребителя. К ним относят:

- отрасль, к которой относится предприятие-потребитель;
- технологический процесс, применяемый на предприятии;
- размер компании-потребителя.

Вторая группа критериев относится к специфике организации закупок, особенностям запросов потребителей:

- наличие специфических проблем заказчика в области закупки ППТН (например, скорость и комплектность поставки, особые требования к параметрам оборудования и материалов);
- факторы, учитываемые заказчиком в закупочной деятельности (условия оплаты, методы расчетов, централизация или децентрализация операций по закупке и пр.);
- формы взаимоотношений с поставщиком (контрактная долгосрочная основа, разовые закупки и т.р.).

Наконец, третья группа - это критерии личных характеристик лиц, представляющих компанию заказчика.

Факторы выбора на промышленном рынке:

- общая репутация поставщика;
- условия платежа;
- приспособляемость к потребностям заказчика;
- прежние связи в аналогичных ситуациях;
- предлагаемые технические услуги;
- доверие к продавцам;
- удобство заказа;
- надежность продукта; цена;
- техническая спецификация;
- простота действия или использования;
- предпочтения основного пользователя продукта;
- обучение, предлагаемое поставщиком;
- продолжительность необходимой подготовки;

- соблюдение сроков поставки;
- простота содержания, ухода;
- послепродажное обслуживание.

Процесс покупки делится на 3 стадии:

- признание наличия потребности;
- принятие решения о способах удовлетворения возникшей потребности (поиск, оценка и выбор поставщика);
- заключение сделки.

Коллективный характер решения о закупке имеет большое значение для поставщика. Он означает, что поставщик не может ограничиться поддержанием деловых контактов лишь с тем подразделением перспективного покупателя, которое официально производит закупку. Он должен в структуре каждого покупателя выявить тех служащих, от которых фактически зависит решение о закупке его товара (лица, принимающие решение), и тех, кто оказывает на принятие этого решения существенное влияние (советники) - т.е. выявить состав "закупочного центра". Затем поставщик должен изыскать способы контакта и также передать им информацию о своем товаре.

### **3.6. Конкуренты**

Успех предприятия на рынке в значительной степени зависит от того, имеет ли предприятие преимущества по сравнению с конкурентами. Даже если продукция предприятия лучше с точки зрения потребностей людей, это еще не означает автоматического достижения успеха. Многое зависит от того, удалось ли предприятию выиграть конкурентную борьбу за поставщиков, завоевать каналы сбыта, убедить потребителя в преимуществах своего товара, обеспечить необходимое финансирование разработок, опередить конкурентов по времени освоения и поставки, обеспечить патентную защиту своих товаров и марок. В 80-х годах конкуренция и конкурентные преимущества стали ключевым звеном маркетинга западных производителей. Во многом это было связано с насыщением рынков, сложностями с созданием новых продуктов. В этих условиях зачастую единственной возможностью роста предприятия является увеличение своей доли рынка, что автоматически ведет к ужесточению конкурентной борьбы.

#### 3.6.1. Понятие и виды конкуренции

Под конкуренцией понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

С другой стороны, конкуренция - это взаимодействие экономических субъектов, цели которых находятся в противоречии и ресурсы которых достаточны для противодействия противнику.

В соответствии с этапами принятия потребителем решения о покупке можно выделить следующие виды конкуренции:

- желания-конкуренты (этот вид конкуренции связан с тем, что существует множество альтернативных способов вложения потребителем денежных средств);
- функциональная конкуренция (этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами);
- межфирменная конкуренция (это конкуренция альтернатив доминирующих и наиболее эффективных способов удовлетворения потребности);
- межтоварная конкуренция (конкуренция товаров фирмы между собой. Она конкуренцией по сути не является, а представляет из себя частный случай ассортиментного ряда, целью которого является создать имитацию потребительского выбора).

В обыденном понимании к конкурентам предприятия относятся юридические и физические лица, производящие сопоставимую (взаимозаменяемую) продукцию, обычно предприятия одной отрасли или подотрасли. К конкурентам предприятия в широком смысле слова можно отнести совокупность юридических и физических лиц, для которых характерно наличие целей, противоречащих целям предприятия и наличие достаточных для ведения конкурентной борьбы ресурсов (см. раздел о потенциале предприятия). Данное понимание отражено в модели пяти конкурирующих сил М.Портера.

М.Портер выделяет конкуренцию:

- со стороны предприятий отрасли (внутриотраслевая конкуренция);
- со стороны потребителей;
- со стороны поставщиков;
- со стороны производителей товаров- заменителей;

- со стороны потенциальных новых конкурентов.

Каждый из этих субъектов способен, имея достаточную рыночную мощь, нанести ущерб интересам предприятия (например, диктат цен со стороны поставщиков- монополистов). В то же время в реальных рыночных взаимоотношениях борьба сочетается с сотрудничеством и нейтралитетом.

### 3.6.2. Типы рынков по структуре конкуренции.

#### Чистая или совершенная конкуренция.

Этот вид конкуренции характеризуется большим количеством покупателей и продавцов на рынке, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цену товара на рынке. Товары на таком рынке имеют четко определенные характеристики, не различимы по качеству, взаимозаменяемы и продаются по ценам, которые определяются только соотношением спроса и предложения. При чистой конкуренции основной детерминантой является игра спроса и предложения. Для фирмы важной переменной является цена и предлагаемое количество.

#### Олигополия.

Число конкурентов мало или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На таких рынках каждая фирма знакома с действующими силами и маневры любого конкурента ощущаются остальными фирмами. Результат стратегического маневра зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции.

#### Монополистическая или несовершенная конкуренция

Конкуренты многочисленны и их силы уравновешены, но их товары дифференцированы. Таким образом монополистическая конкуренция проистекает из стратегии дифференцирования. В это случае основными задачами маркетинговой политики будут: реализация эффекта экономии на масштабах производства, исключение лишних расходов, интеграция “проектирование - производство - реализация продукции”, специализация на конкретном типе товаров, специализация на заказе потребителя, активные действия на региональном рынке.

#### Монополия.

На таком рынке идет конкуренция за сохранение доминирующего положения на рынке. Приоритетными направлениями маркетинговой

политики будут следующие: повышение входных барьеров в отрасль, конкуренция с нововведениями в смежных отраслях, противодействие товарам- заменителям, конкуренция с импортной продукцией.

### **3.7. Посредники**

К посредникам относятся торговля, банки, финансовые компании, информационные посредники, посредники, которые занимаются транспортировкой и хранением (транспортные компании, складские компании), рыночные представления (выставки, ярмарки, аукционы, биржи). Маркетинг предприятия зависит от возможности посредников выполнять определенные функции (складирование, выставление, транспортировка, хранение и т.д.) и возможности (заинтересованности) в области продвижения продукции (реклама, интенсивность продажи), от концентрации на посредническом рынке (концентрация посредников - доля посреднических услуг, которые приходятся на долю крупных предприятий, от концентрации зависит возможность посредников диктовать свои условия, однако и возможность для предприятия задействовать массовый канал сбыта), от необходимой и фактической плотности распределения. Виды посредников рассматриваются, например, в /26/

#### 3.7.1. Дилеры, дистрибьюторы, агенты

##### Дистрибьюторы и дилеры

Эти виды посредников являются одной из разновидностей оптовых фирм, хотя часто их права по договору определены на уровне агентов. Дистрибьюторы являются также крупными оптовыми покупателями, имеют свои склады и транспорт. Однако чаще всего они не покупают товар в полную собственность. Они имеют различного рода скидки и льготные условия закупки от поставщика - товарный кредит, условия поставки товара на консигнацию, большую отсрочку платежа, право первой отгрузки и т.п. Эти льготные условия они получают в обмен на осуществление строгой рыночной политики, запланированной производителем на данном рынке. Дистрибьюторы обязаны вести широкую рекламную и пропагандистскую работу с продуктами производителя, популяризировать торговую марку, постоянно расширять круг постоянных клиентов, искать новых перспективных клиентов, проводить презентации, семинары и встречи с покупателями этих товаров и т.п. Для получения всех вышеперечисленных льгот при закупке товара обязательным

условием может быть невозможность приобретения и реализации для дистрибьютора аналогичной продукции у фирм-конкурентов основного поставщика. Чаще всего дистрибьюторы обслуживают определенные географические территории - регионы.

Некоторые дистрибьюторы получают эксклюзивные права на деятельность на обслуживаемой территории, что означает отсутствие возможности у конкурентов закупать и реализовывать аналогичный товар поставщика в данном регионе.

Дистрибьютор также может быть официальным. Официальный статус не означает эксклюзива на реализацию. Он лишь дает некоторые преимущества дистрибьютору и его клиентам в области цен, условий поставки, сервисного обслуживания и т.п. В каждом конкретном случае возможности и обязанности дистрибьютора оговорены в специальных контрактах с производителем или поставщиком товара.

Дилеры в отличие от дистрибьюторов являются мелкими оптовыми покупателями, все остальные обязанности и права их схожи с дистрибьюторами. Чаще всего дилеры создаются дистрибьюторами для охвата других регионов и сегментов рынка и находятся в их непосредственном подчинении. При увеличении объемов реализации дилер может получить статус дистрибьютора, и наоборот.

Сбытовые агенты - лица, представляющие интересы определенных производителей при сбыте их товаров. Сбытовые агенты получают свое вознаграждение в виде комиссионных. Они не покупают товары в собственность, однако иногда располагают товарными запасами на условиях консигнации - оплата за реализованный товар через определенные равные периоды времени. Различают агента производителя и агента по сбыту. Агент производителя продает часть продукции производителя, ограничивается какой-то географической территорией, имеет товарный запас на условиях консигнации. Агент по сбыту - обслуживает потребителей определенной отрасли независимо от местоположения. Сбытовые операции осуществляются со склада производителя. Агенты могут быть зависимыми от поставщика и независимыми. В случае зависимости от поставщика они могут не иметь права распространять аналогичные товары поставщиков-конкурентов. Использование сбытовых агентов целесообразно в случае, если производитель изготавливает один или очень узкий ассортимент товаров с ограниченным объемом сбыта в каждом из районов рынка. Сбытовые агенты работают на основе заключения агентских соглашений - это соглашения, заключаемые

между фирмой и ее торговым агентом на неопределенное время с правом расторгнуть их в оговоренные сроки. Различают соглашения по объему прав и обязанностей сторон. Выделяют также соглашения с предоставлением исключительного права.

#### Брокеры и комиссионеры

Это разновидности сбытовых агентов. Комиссионер действует как агент производителя, продает товар на условиях консигнации, то есть не гарантирует сбыт и работает без контракта. Брокер является лицом, которое самостоятельно или от брокерской конторы работает на бирже, где по заказу производителя реализует часть продукции. Продукция для допуска к обращению на бирже должна удовлетворять определенным требованиям, а именно иметь сортность и стандарт, принятый в торговле.

### 3.7.2. Оптовая торговля

#### Классификация оптовой торговли

- по широте ассортимента (ассортимент широкий (1-100 тыс. наименований); ассортимент ограниченный (< 1000 наименований); ассортимент узкий (< 200 наименований); ассортимент специализированный);
- по способу доставки (доставка своим транспортом; продажа со склада (самовывоз));
- по степени кооперации (горизонтальная кооперация для совместных закупок и организации оптовых рынков; вертикальная кооперация для целей сбыта и конкуренции с розничной торговлей за рынок конечных потребителей);
- по отношению к системе сбыта (эксклюзивная система сбыта: производитель предоставляет лицензию на торговлю по условиям франчайзинга; селективная система сбыта: дистрибьютерские и дилерские соглашения между производителем и выбранными им оптовыми компаниями; интенсивная система сбыта: работа одновременно со всеми посредниками);
- по размеру оборота (крупные оптовики; средние оптовики; мелкие оптовики);
- с точки зрения организации оптовой торговли (оптовая торговля производителей; оптовая торговля предприятий-

посредников; оптовая торговля, осуществляемая агентами и брокерами);

Существуют две основные формы оптовой торговли: транзитная и складская.

При транзитной форме товары доставляются от производителя в розничную сеть или другой оптовой компании (более мелкой или находящейся в другом городе), минуя склад оптовика-посредника. Это форма имеет то преимущество, что ускоряется оборот, снижаются логистические издержки, повышается сохранность товара. Транзитная поставка применяется, если не требуется промежуточная подготовка товара по качеству, расфасовке, переборке и т.д. В этом случае оптовик-посредник не имеет возможность формировать ассортимент, кроме того, что отгрузил производитель.

Применяются два вида расчетов транзитной поставки с производителям: с оплатой транзитной партии товара; без вложения собственных средств путем получения посреднического процента (комиссионных).

Наиболее распространенными видами оптовой торговли со склада является: личный отбор товара на складе; по письменной заявке (например, высылка факса) или устной заявке по телефону со стороны магазина; через выездных торговых представителей (агентов, менеджеров по сбыту); с помощью активных звонков из диспетчерской; торговля на оптовых выставках и ярмарках.

### 3.7.3. Розничная торговля

#### Классификация предприятий розничной торговли

- по уровню обслуживания (самообслуживание; свободный отбор товара; полное обслуживание; торговля через прилавки)
- товарный ассортимент (специализированные магазины; универмаги, предлагающие широкий ассортимент, универсальные продовольственные магазины (бентамы, универсамы, супермаркеты, гипермаркеты))
- по уровню розничных цен (магазины сниженных цен; магазины модных товаров - бутики; фирменная торговля)
- по характеру (форме) обслуживания (традиционная торговля; посылочная торговля; торговля через автоматы; торговля по телефону; торговля через компьютерные сети; торговля

- вразнос; торговля в электронном магазине; торговля по каталогу; торговля с доставкой товара);
- характеристика предприятий торговли по принадлежности (независимые предприятия; корпоративные торговые сети; добровольные сети; кооперативы; организации держателей привилегий; розничные конгломераты)
  - по концентрации и месту расположения (групповое размещение торговых точек примерно одного профиля; групповое размещение торговых точек разного профиля; изолированное (удаленное) размещение предприятия торговли относительно других торговых точек)
  - по месту расположения (центральное городское расположение (в деловом центре города); центральное районное расположение (в деловом центре района города); периферийное расположение магазинов; в микрорайонах города, удаленных от центра города или центров административных районов).

#### Характеристика магазинов по товарному ассортименту

Бентам - минимаркет или "карманный" супермаркет, имеет площадь торгового зала порядка 90-300 м<sup>2</sup>. Бентам в отличие от привычных универсальных организуют свою торговую деятельность по примеру супермаркетов: используют самообслуживание; рядом с бентамом имеется место для парковки автомобилей; имеет удобный для покупателя режим работы (часто круглосуточно и без выходных).

Универсам - универсальный магазин самообслуживания площадью торгового зала 800-1200 м<sup>2</sup>. Данное название используется в отечественной торговле, тогда как на Западе существует более широкое понятие супермаркет. Супермаркет - универсальный магазин самообслуживания площадью торгового зала от 400 м<sup>2</sup> до 2500 м<sup>2</sup> (в США супермаркеты могут иметь площадь до 4000 м<sup>2</sup>). Товарный ассортимент супермаркетов составляет 5-30 тысяч наименований и очень сильно колеблется по своему структурному содержанию. Однако доля продовольственной группы товаров значительно превалирует над непродовольственными товарами (соотношение примерно 4:1). Американские супермаркеты имеют больше наименований товаров (25-30 тысяч), чем, например, немецкие (~ 10 тысяч). Супермаркеты предлагают широкий спектр дополнительных услуг, даже не всегда связанные с основным профилем супермаркета. Многие западные супермаркеты имеют отделы кулинарии, кафетерии,

аптичные и цветочные киоски, пункты ремонта обуви, часов, обмена валюты.

Гипермаркет представляет собой гигантский по размеру торговой площади супермаркет. Гипермаркеты в США имеют площадь торгового зала около 10 тысяч м<sup>2</sup>, во Франции - свыше 2500 м<sup>2</sup>. Товарный ассортимент может состоять из 50-100 тысяч наименований. Главными принципами при создании гипермаркета являются: относительно низкие цены; продленный график работы; удобная транспортная связь; большая автостоянка; организация торговли по принципу самообслуживания.

Магазины товаров повседневного спроса ориентированы на массового покупателя, имеют небольшой размер торговой площади, поэтому отпускают товар, как правило, через прилавок. Территориально они располагаются как можно ближе к местам скопления людей (у метро, остановок транспорта, автозаправок) или непосредственно в жилых кварталах.

Комбинированный универсальный торговый комплекс включает в себя разные, не связанные между собой группы товаров (например, бытовая техника, мебель, продукты питания, медицинские товары и т.д.). в этом случае структура товарооборота имеет случайный характер - в отличие от универмага (преобладают непродовольственные товары) или универсама (преобладают продовольственные товары). Если торговый комплекс принадлежит одному владельцу, то иногда его называют торговым домом. Юридически понятие "торговый дом" в России не определено, поэтому в его структуру может включаться оптовая торговля и производство.

Характеристика по уровню цен:

1. Магазины сниженных цен имеют несколько разновидностей:

- дискаунты, торгующие ограниченным ассортиментом, не требующим больших затрат на выкладку и предпродажную подготовку. Многие товары выставляются на поддонах и в той таре, в которой они поступили от производителя. Интерьер такого магазина предельно прост. Размер торгового зала составляет порядка 300-400 м<sup>2</sup>. Ценовая скидка составляет 10-20 %
- "кэш энд кэрри" - мелкооптовый или розничный склад-магазин, предназначенный для мелких перекупщиков. А также для тех индивидуальных покупателей, которые

предпочитают покупать товары впрок, одновременно экономя значительные суммы. Низкие цены на предлагаемые товары являются не только результатом ценовой политики, но и результатом получения значительных скидок от поставщиков и экономии на выкладке и обслуживании. Особенностью "кэш энд кэрри" является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, что позволяет лучше использовать объем и площадь рабочего помещения.

- дисконтная торговля - продажа товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть именными и на предъявителя. Дисконтные карты могут выдаваться для индивидуальных покупок в розничном магазине, так и для малооптовых закупок у крупного оптовика более мелкими фирмами.
- магазины, торгующие качественными товарами по сниженным ценам, выживают, если они находятся в составе торговой цепи, состоящей из не менее 10 однотипных предприятий. Основой ассортимента являются высокооборотистые продукты питания, не требующие специального обслуживания. Благодаря сочетанию низких цен и высокой оборачиваемостью получается требуемая прибыль от деятельности таких магазинов.
- торговля не новыми непродовольственными товарами осуществляется через комиссионные магазины. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации. Стоимость товара устанавливается с согласия владельца товара.
- совсем дешевые товары (одежда) могут продаваться через систему "секонд-хэнд".
- низкие цены на ординарные товары предлагает система уличной торговли. Уличная торговля осуществляется посредством установки ларей, контейнеров, палаток, лотков. Иногда реализация товаров производится из автофургонов и тележек. За счет максимальной экономии торговых издержек, устанавливая низкие цены, удается достичь значительного товарооборота. Для привлечения большего числа покупателей система уличной торговли объединяется в крупные мелкооптовые и розничные рынки.

2. Магазины модных товаров (бутики), как правило, одежды, наоборот, имеют высокие цены и рассчитывают на узкий сегмент обеспеченных людей. Оборот таких магазинов относительно невысок, но прибыль достигается большой торговой наценкой. После того, как товар перестал быть модным, цена на него снижается. Для стимулирования используются специальные скидки.

3. Фирменная торговля ориентируется производителем только своей продукцией под своей торговой маркой. В таких магазинах устанавливаются более низкие цены по сравнению с тем же товаром, который можно встретить в других нефирменных магазинах. В фирменных магазинах исключена торговля подделками, поскольку отсутствуют поставки от независимых посредников.

#### Характеристика предприятий торговли по характеру (форме) обслуживания

Кроме традиционной получили распространение другие нетрадиционные формы торговли, особенно товаров с невысоким оборотом, которые для обычной торговли являются мало привлекательными:

1. Торговля с заказом товара по почте. До покупателя разными способами доводится информация о том или ином товаре. Например, важным клиентам высылаются каталоги - бесплатно или в качестве приза, подарка или за небольшую стоимость. Покупатель высылает заявку на покупку его через почтовое отделение. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа нужных товаров. Список товаров, а при необходимости и их фотографии, продавец размещает в газетах, журналах, сам распространяет по почтовым ящикам квартир письма, листовки, проспекты.
2. Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Учитывая ограниченные возможности телефонной продажи (в день можно сделать 20-40 звонков), расчет делается на формирование круга постоянных покупателей, что определяется ценовой политикой, уровнем сервиса и качеством товаров.
3. Продажа через торговые автоматы производится таких товаров как сигареты, безалкогольные напитки, бутерброды, жевательные резинки и т.д. Торговые автоматы устанавливаются на вокзалах, в метро, на бензозаправочных станциях. Удобством для покупателей

является их круглосуточная работа, что особенно актуально в ночное время. Недостатками продажи через автоматы служат высокие расходы на обслуживание, поломки, кражи. Это приводит к тому, что цены на товары, продаваемые с помощью торговых автоматов, на 15-20 % выше обычных.

4. Торговля по электронным каналам имеет несколько разновидностей, но осуществляется так или иначе с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через Internet и электронную почту. Организация торговли по электронным каналам принципиально не отличается от продажи по телефону (с точки зрения поставки товара и получения за него денег).
5. Перспективой для будущей торговли является идея создания электронного магазина - склада. Отбор товара предлагается делать не в торговом зале, а в специальной комнате, где установлен компьютер. Программа компьютера позволяет со всех сторон осмотреть товар и, в случае его выбора, достаточно нажать на кнопку и товар автоматически перемещается со склада к покупателю. В принципе, по такой схеме товар можно выбрать и с помощью домашнего компьютера.
6. Торговля с доставкой товара на дом или в офис. В данном случае акцент ставится на реализацию потребности части покупателей - освободить свое время от поиска нужных товаров и получить их непосредственно не выходя из дома. Оплата товаров производится на дому, после того, как покупатель их проверит по качеству и весу. Права покупателей, оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют ему вернуть или отказаться от некачественного товара. Ценовая политика предприятия-поставщика может быть такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара.
7. Торговля в разнос, в отличие от рассмотренных выше методов, не предполагает предварительного поиска покупателей. Коммивояжеры, т.е. торговые агенты, носят с собой нужные товары и предлагают их случайным людям, например, работающим в офисах фирм или даже на улице.
8. Торговля по каталогу производится путем составления каталога с фотографиями, кратким описанием товаров и ценами на них. Каталоги размещаются в разных местах скопления покупателей, в

первую очередь, в крупных торговых предприятиях или специальных бюро. Каталоги можно также купить и пользоваться ими дома. После оформления заказа и предварительной его оплаты, через определенное время покупатель может получить товар на складе или в секции магазина, где был сделан заказ. Цены по каталогу, как правило, выше розничных, но и заказ делают на те конкретные товары, которые в магазинах отсутствуют.

#### Характеристика предприятий торговли по принадлежности

1. Корпоративная сеть - это несколько торговых предприятий, имеющих одного владельца. Каждый магазин, входящий в корпоративную сеть, экономически не самостоятелен, но в правовом отношении он может быть и самостоятельным. Достоинством розничной корпоративной сети является: концентрация финансовых ресурсов у одного владельца позволяет расширять сеть, производить модернизацию торгового процесса; делать закупки с получением больших выгод от поставщика; используя эффект масштаба, минимизировать логистические издержки; более целенаправленно формировать имидж и узнаваемый образ в глазах потребителей и поставщиков; в случае необходимости организовывать вертикальную структуру сбыта - путем объединения функций розничной и оптовой торговли и производства каких-либо товаров под собственной торговой маркой; масштабно проводить рекламную и промоушен-кампании. К недостаткам корпоративной сети относятся: лишение инициативы отдельного магазина в реализации ассортиментной и ценовой политики; директор (управляющий) магазином, не являясь владельцем, может быть недостаточно мотивирован в своей работе.
2. Добровольная сеть - объединение или кооперация независимых розничных предприятий (в виде Союзов, Ассоциаций) для решения задач в сфере закупок, логистики, координации ассортимента, поддержания делового контакта с государственными учреждениями и, целом, для повышения конкурентоспособности. Практика показывает, что добровольные сети часто оказываются неработоспособными по причине слабой управляемости.
3. Потребительские кооперативы, являясь собственниками оборотных и основных средств, организуют закупку товаров и реализуют через свои магазины. Для членов кооператива предусматриваются специальные льготы в виде скидок на покупаемые ими товары. Потребительские кооперативы могут объединяться в более

крупные объединения для решения тех же задач, что и рассмотренные выше розничной сети.

4. Организации держателей привилегий представляют объединение с вертикальной структурой вокруг одного предприятия, имеющего уникальную технологию, уникальный товар, известную торговую марку и т.д. Наиболее известная схема - франчайзинговые отношения, которые успешно используют такие фирмы как "Макдональдс", "Кока-кола", "Пепси-кола" и др.
5. Розничные конгломераты - объединения под единым владением розничных предприятий разного профиля и форм торгового обслуживания.

#### Контрольные вопросы к главе 3:

1. Дайте определение маркетинговой среды организации
2. Перечислите составляющие макросреды
3. В чем проявляется влияние социально- демографических условий на управление маркетингом организации?
4. Дайте определение рынка и перечислите основные типы рынков
5. Что такое сегментирование рынка? Целевая группа?
6. Охарактеризуйте процесс поведения потребителей. В чем заключаются особенности поведения промышленных потребителей?
7. Дайте определение конкуренции. В чем особенность понимания конкуренции по М.Портеру?
8. Определите типы рынков в зависимости от структуры конкуренции
9. Перечислите основные виды оптовой и розничной торговли
10. В чем отличие дилера от дистрибьютора?

## **4.ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА**

К инструментам маркетинга относятся методы, приемы, способы, с помощью которых происходит информационное обеспечение маркетинговой деятельности и воздействие на рынок, на потребителя для достижения целей предприятия. Выделяют две основные группы инструментов:

1. Информационные (предназначенные для сбора и анализа информации о потребителях, о конкурентах, о посредниках, о предприятии, о макроокружении).
2. Инструменты воздействия на рынок (предназначенные для формирования предпочтения потребителей к товару и фирме) - товар, цена, распределение, коммуникация

Мы рассмотрим инструменты маркетинга с точки зрения целей, достигаемых с их помощью, особенностей формирования и применения, с точки зрения роли каждого инструмента в освоении привлекательных рынков и обеспечении конкурентоспособности предприятия на рынке.

### **4.1. Товар**

#### 4.1.1. Основные понятия

Товар - это любой предмет, идея, услуга, которая имеет ценность для потребителя и продается на рынке.

Товарная политика - управленческие решения и действия, направленные на формирование товара и отдельных его элементов, а также ассортимента

Ассортимент - совокупность товаров и услуг определенного производителя или торговца

Цели товарной политики - обеспечить наибольшее удовлетворение требований рынка (следовательно, возможность увеличения сбыта и прибыли) и развитие потенциала предприятия при наименьших затратах на производство, НИОКР, маркетинг. Цель достигается за счет своевременного обновления ассортимента, разработке инноваций, востребованных рынком и позволяющих предприятию получить монопольное положение на рынке, формирования ассортимента, позволяющего увеличить сбыт и снизить удельные затраты и др.

#### 4.1.2. Структура товара

Структура товара (объект товарной политики, элементы, на которые направлены решения в рамках товарной политики):

1. Товар по замыслу (идея товара)- то, что товар дает потребителю, проблемы потребителя, которые решает товар, его ценность для потребителя. Проявляется прежде всего на стадии потребления, но может проявляться на стадиях распределения, обмена и производства. В более широком смысле товар по замыслу - это идея решения проблем всех элементов рынка в той или иной степени.
2. Товар в реальном исполнении (качество и свойства; внешний вид; марка; упаковка).
3. Товар в расширенном понимании, который включает комплекс технических и торговых услуг, привязанный к данному реальному товару.

Функции отдельных элементов товара:

1. Качество (в данном случае понимается как функциональное качество - совокупность реальных свойств и функций). Является основой маркетинга и основой удовлетворения требований рынка. Основные направления развития: экономия времени потребителей и посредников, удобство использования, более эффективное решение проблем, особенно решение проблем, ранее не имевших решения, повышение срока службы. Речь может идти и о снижении качества (моральный и физический износ, устранение функций, имеющих низкую значимость для потребителя с целью снижения затрат и повышения выручки и прибыли).
2. Внешний вид - совокупность формы, цвета и материала. Функции: повышение мнения потребителя о качестве, поддержание функционального качества, привлечение потребителя и стимулирование спонтанных покупок
3. Упаковка - те же основные функции, что и внешний вид
4. Марка (имя товара, символ, предназначенный для идентификации товаров и услуг определенного хозяйствующего субъекта). Функции: закрепление связи потребителя с товаром, выделение товара среди конкурентов, привлечение потребителя, продвижение товара через каналы сбыта, повышение стоимости предприятия.

5. Техническое (монтаж, подключение, рекомендации к установке, ремонт и т.д.) и торговое (услуги во время продажи, доставка на дом, консультации, упаковка) обслуживание. Функции - обеспечение функционального качества, повышение воспринятого качества, обеспечение дополнительного дохода и прибыли.

#### 4.1.3. Основные направления работы в области товарной политики

Основные направления: инновация; модификация; ликвидация; формирование программы.

Инновация - создание и реализация товара, который является новым для рынка. Степень новизны определяется новизной решения проблем потребителя.

Модификация - это совершенствование товара, его изменение, при котором не наблюдается принцип новизны в решении проблем потребителя.

Процесс инновации и модификации очень сходен.

Этапы инновации и модификации:

- поиск новых идей;
- селекция идей;
- экономический анализ;
- реализация идеи;
- выход на рынок

Поиск идей. На этом этапе необходимо собрать максимальное количество идей по совершенствованию товара - банк идей. Источники: конкурирующие продукты (например, зарубежные); исследование рынка и потребителя; собственные научные и технические разработки; технический маркетинг; система рационализаторства и изобретательства на предприятиях; творческие методы поиска идей (специальные приемы и способы для стимулирования инновационного процесса).

Две основные группы творческих методов:

- интуитивно - творческие приемы (например, мозговая атака) направленные на свободное взаимодействие членов группы, отсутствие критики, ассоциативный поиск;
- систематико - логические методы (например, морфологический ящик) направленные на систематизацию существующих и возможных решений проблем.

Селекция идей - критическая оценка идей. Отбрасывается все, что не может быть реализовано сегодня в принципе, что противоречит законодательству, не соответствует принципиальной стратегии фирмы. Отбрасываются те идеи, экономичность которых явно низкая.

Экономический анализ (бизнес-планирование): определение точки безубыточности, движение денежных средств, приведенного дохода, окупаемости кредитов, рентабельности.

Реализация идеи. Разрабатывается конструкторская и технологическая документация, проводится подготовка производства, освоение производства, выпуск первой серии. На этой стадии маркетинг должен обеспечить привязку к рынку, оценку действий с точки зрения рынка.

Выход на рынок Должен быть разработан план для выхода на рынок, определены каналы сбыта, определены исходные цены, сервис и прочие инструменты маркетинга.

#### 4.1.4. Стандартные варианты совершенствования товара

Некоторые стандартные варианты повышения качества и потребительской ценности товара /13/: придание дополнительных функций (карандаш с резинкой, часы в кухонной плите и т.д.); присоединение к товару емкостей либо креплений (портфели с ячейками, коляски с крючками и т.д.); объединение товаров в комплект (компьютеры с ПО); придание свойств складываться и раскладываться и увеличение уровней складывания (нож); возможность конструировать из стандартных деталей (мебель); прикрепление колес (сумки на колесах); повышение удобства переноски (кошелек на ремне, люлька-рванец); регулировка товара под потребителя, причем желательно плавная (брюки с неподшитым низом); придание нетрадиционной формы (кубик Рубика в вариантах пирамиды, шара и т.д.); завершение товара перед реализацией (коктейли, сахарная вата); удвоение товара (Баунти); размещение рекламы на товаре; дробление товара (поштучная продажа сигарет); разные расфасовки товара; уменьшение полезного действия единицы товара (разбавление, уменьшение смол в сигаретах); запланированный выход товара из строя (фирма выпускает ножи для чистки картофеля цвета шелухи в расчете на то, что их случайно будут выбрасывать); фиктивное увеличение объема товара (человек лучше помнит цену, чем развес. Массивные флаконы для духов, гофрированная туалетная

бумага и т.д.); объединение товаров, имеющих общий конструктивный элемент (ручка у шила и отвертки, электромотор у миксера и выжималки и т.д.); сюрприз, развлечение (мелодии у сигнализации, выключатель для телевизора в форме мягкого кирпича, которым нужно попасть в экран и т.д.); увеличение и уменьшение товара; легкость крепления и открепления; подчеркивание внешним видом важных для товара свойств (четкие линии часов, обтекаемый корпус автомобиля); гравировка товара с целью индивидуализации (например, производитель посуды предлагает покупателю сделать надпись на еще неглазурованных чашках, затем надпись закрепляется глазурью); товар по схеме матрешки - один в другом (пластмассовые стаканы, киндер-сюрприз, купоны в газете); прием товарной серии (литература, значки, игрушки, мебель и т.д.); местное качество (высокое качество в местах, где это важно - пакеты толще там, где ручки); упрощение конструкции, ликвидация деталей (электрическая вилка состоит из около 10 деталей. При ее впрессовании в полимер число деталей резко уменьшается); адекватность качества и надежности отдельных элементов всему товару в целом (длительность эксплуатации отдельных элементов машины и срок для машины в целом); обеспечение дозированного использования товара (аэрозоль); совершенствование способов изъятия товара из упаковки (выталкивание, выкручивание, ликвидация оболочки, внутреннее давление, выдавливание); фирменный стиль.

#### 4.1.5. Особенности модификации.

Два варианта модификации:

1. Дифференциация продукта (новый вариант продукта существует на рынке вместе со старым; он не заменяет старый).
2. Вариации продукта (новый вариант заменяет старый).

В зависимости от типа модификации, ее целями являются:

1. Изменение позиционирования продукта
2. Сегментирование рынка и привлечение новых потребителей.
3. Приспособление к изменяющимся требованиям законодательства (защита прав потребителей и т.п.).

Дифференциация вызывает проблему внутренней конкуренции (марочный каннибализм). Ее эффективность зависит от соотношения новых потребителей и потребителей, отвлеченных от старого

варианта, а также от соотношения прибыльности старого и нового вариантов.

#### 4.1.6. Снятие с производства (исключение из ассортимента)

Если возврата инвестиций не произошло, сможет ли предприятие освоить новые товары, чтобы окупить инвестиции? Если нет, то нужно продолжать выпуск, если продукт не приносит прямых убытков (отрицательная маржинальная прибыль). Необходимо также учесть связи, которые возникают в производственной программе (особенно в области сбыта). Может быть, что потребитель заинтересован в приобретении комплекса продуктов, если его не будет, то потребитель перейдет к конкурентам. Выявленные связи применяются для:

1. Анализа совместной эффективности продуктов, необходимого для обоснования решения о снятии продукта.
2. Ценовой политики (совместное калькулирование цены по ассортименту).
3. Совместная реклама (о группе товаров, а не конкретного товара).
4. Совместные покупки, снабжение.
5. Совместное размещение товаров в пределах торговой площади.

#### 4.1.7. Формирование ассортимента (программы).

Программа - комплекс товаров и услуг, предлагаемых определенным производителем или торговцем на рынке (ассортимент, номенклатура).

Цель: Дополнительный доход и прибыль за счет оптимального сочетания различных услуг и товаров.

Факторы, обеспечивающие эффективность программы: снижение удельных издержек (при включении новых товаров удельные издержки уменьшаются, если накладные расходы и прямые затраты растут медленнее, чем объемы сбыта); увеличение объема реализации, в том числе и старых продуктов за счет комплектности. Вопросы, которые возникают при формировании программы:

1. Насколько широкой должна быть программа. Широта - разные ассортиментные группы. Диверсификация успешна, если осуществляется перенос ноу-хау между продуктами

подразделениями или существует тесная взаимосвязь цепочек воспроизводства.

2. Глубина программы - количество разновидностей, марок в пределах одной ассортиментной группы.
3. Гармоничность - наличие положительного взаимодействия между товарами, уменьшение удельных издержек, увеличение объема сбыта.

Какие товары, в каком объеме, когда необходимо освоить продукцию, когда ликвидировать, как должны быть распределены мощности - вопросы конкретного планирования производственной программы предприятия.

## **4.2. Цена и условия поставки**

### 4.2.1. Основные понятия

Цена - дополнительное вознаграждение, которое покупатель передает продавцу за определенный набор товаров определенного качества.

Цена качества: цена соответствия (расходы на подготовку персонала, технические мероприятия, испытания, контроля качества) и цена несоответствия (исправление и переделка, ремонт и рекламации).

Цена несоответствия имеет на западе достаточно высокий вес (ИБМ-70-80% от цены качества)

Цена потребления: продажная цена и эксплуатационные расходы за период службы.

Цена для потребителя в широком смысле - совокупность объективных и субъективных затрат, связанных для потребителя с приобретением и использованием определенного товара

Воспринятая цена (ВЦ) - представление человека об уровне материальных, временных и энергетических затрат, связанных с приобретением и использованием товара

Ценовая политика - решения и действия, связанные с формированием цены и условий поставки и платежа, влияющих на цену.

Ценовые условия поставки и платежа - скидки и надбавки к базовой цене, связанные с услугами по количеству, качеству, транспортировке, хранению, финансированию, привлечению потребителей, которые одна из сторон сделки оказывает другой.

Цель ценовой политики - обеспечение необходимого объема выручки и прибыли, а также графика и структуры платежей. Цель ценовой

политики достигается путем установления цены и условий поставки и платежа, согласующих интересы предприятия и его контрагентов наилучшим для данных условий образом.

Объект ценовой политики - соотношение ВЦ и ВК. Элементы ВЦ - материальные затраты (по категориям), затраты времени, энергии, особенности восприятия и опыта человека.

#### 4.2.2. Ценообразование в теории

##### Модели ценообразования в теории.

1. Чистая конкуренция (под воздействием спроса и предложения). В этих условиях стратегия ценообразования - ориентация на рыночную цену.
2. Монополия - операции с функцией цена - сбыт, выбор наиболее отвечающей целям монополиста цены. В случае линейной функции цена-сбыт ( $p=a+v*x$ , где  $p$ -цена за штуку,  $x$  - сбыт в натуральном выражении,  $a$  и  $v$  - коэффициенты) и линейной функции затрат ( $K=K_{п}+K_{пр}*x$ , где  $K$ - совокупные затраты,  $K_{п}$ -постоянные затраты,  $K_{пр}$  - переменные затраты на штуку), максимум дохода достигается при объеме производства  $X= a/2v$ , максимум прибыли достигается при объеме производства и реализации  $X= (a-K'(x))/2v$ . Отсюда можно найти требуемые цены.
3. Для олигополиста особенность в том, что его функция цена-сбыт включает монопольный участок, в пределах которого сбыт слабо реагирует на цену. При выходе за пределы происходит либо резкий отток покупателей (при повышении), либо резкий приток (при снижении). Однако при снижении цены дело может кончиться падением цен у всех конкурентов, не выиграет никто. Поэтому для олигополиста изначально целесообразнее действовать в пределах монопольного участка. При выходе за пределы необходимо просчитывать последствия.

#### 4.2.3. Ценообразование на практике

##### Три основных подхода к ценообразованию на практике:

- затратный;
- ориентированный на спрос;
- ориентированный на конкурентов.

Затратный подход. Схема затратного ценообразования: Цена= переменные затраты на единицу + постоянные затраты на единицу + прибыль согласно нормы рентабельности + НДС, акцизы. Переменные затраты на единицу продукции - это затраты на сырье, материалы, транспортно-заготовительные расходы и т. д.). Постоянные затраты на единицу продукции - (накладные расходы), разносятся на единицу, например, пропорционально фонду заработной платы, трудоемкости продукции.

Преимущества схемы: простота, хорошо связывается с российской бухгалтерской системой и налоговой отчетностью, в условиях стабильной ситуации (стабильный объем выпуска, слабая инфляция) гарантирует предприятию самоокупаемость и развитие.

Минусы схемы с точки зрения маркетинга: в условиях нестабильного рынка расчет по этой схеме может привести к исчезновению прибыли, вымыванию оборотных средств у предприятий, к непокрытию даже переменных затрат; данная схема “связывает руки” предприятию, то есть не позволяет ему активно действовать на рынке (быстро реагировать на изменения на рынке). Это может привести к тому, что в условиях нестабильного рынка предприятие само себя вытеснит с рынка.

Различные варианты схемы исправляют ее недостатки. Например, гибкое перераспределение накладных расходов и рентабельности, расчет цены без специального распределения накладных расходов, то есть переменные затраты плюс наценка

Ценообразование, ориентированное на спрос. Затраты имеют второстепенную роль. На первом месте - реакция спроса на цены. Правила рыночного ценообразования по И.Липсицу см в Приложении 5.

Этапы ценообразования, ориентированного на спрос:

1. Определение цели ценообразования - доля рынка, сбыт или прибыль.
2. Выявление нижней (переменные или полные затраты) и верхней (цены более совершенных аналогов) границ цены.
3. Выявление реакции спроса на цены, построение функции “Цена - Сбыт”. Реакция спроса на цену зависит от того, какую цену потребитель считает соответствующей качеству товара и насколько выгодна для него покупка при данной конкретной цене. Уровень цены, соответствующей для потребителя качеству зависит от рыночной истории (динамики цен), сложившегося уровня цен

(средние цены), опыта использования продукта, от контекста (окружающие товары, их цены и качество), выгод, которые получает потребитель от товара, ценности для потребителя благ, от которых от отказывается покупая товар по такой цене, взаимосвязи для потребителя между ценой и качеством продукта (суждение по цене о качестве товара). Воспринятая выгодность покупки зависит от представлений потребителя о соответствующей качеству цене, контекста, представлений о цене определенного производителя, психологии восприятия цен (например, "ломаные" цены). Реакцию потребителя на цены определяют с помощью анализа статистики продаж, опросов потребителей или экспертов, экспериментов с ценами.

4. Установление цены. На базе функции цена- сбыт выявляют цену, которая обеспечивает максимум сбыта или прибыли

Второй подход ценообразования, ориентированный на спрос - выделение факторов, влияющих на эластичность спроса по ценам, определение эластичности, разработка ценовой стратегии. Эластичность спроса по цена (E):

$E = (\Delta x / x) : (\Delta p / p)$ , где  $p$  - цена за единицу продукции,  $x$  - сбыт в натуральном выражении,  $\Delta x$  - изменение объема сбыта вследствие изменения цены  $\Delta p$ .

Чем  $> E$ , тем больше эластичность спроса по ценам.  $|E| > 1 \Rightarrow$  эластичный спрос - при снижении цены доход растет, при повышении падает.  $|E| < 1 \Rightarrow$  неэластичный спрос - при снижении доход падает, при повышении растет.  $|E| = 1 \Rightarrow$  доходы остаются на прежнем уровне. Необходимо различать эластичность по видам товару (соль, хлеб и так далее) и по конкретному товару данного вида (может существенно отличаться от эластичности по виду товара).

На эластичность спроса по ценам влияют объем рынка и его насыщенность (чем больше объем, чем меньше насыщенность, тем меньше будет эластичность при повышении цен и больше при снижении); уровень конкуренции на данном рынке (чем сильнее конкуренция, тем больше эластичность при повышении цен, при снижении цен эластичность может быть разная); возможность отказа потребителя от продукта (чем она выше, тем больше эластичность при повышении цен).

Чувствительность к цене также определяют следующие факторы: значимость расходов, экономические обстоятельства, дифференцирование товара, осведомленность о заменителе,

доступность и простота замены, легкость хранения, возможность отсрочки покупки, цена как индикатор качества

Существует также эластичность спроса по доходу.

$$E = (\Delta x/x) : (\Delta \text{дохода}/\text{доход}) ;$$

Итоговая реакция спроса при изменении цены определяется следующими факторами:

- эластичность спроса по ценам на данный вид товара;
- эластичность спроса по связи между конкурирующими продуктами, которая определяется соотношением цен наших продуктов и цен продуктов конкурентов;
- эластичность спроса по доходу.

Ценовая политика строится с учетом этих факторов. Для установления цены должны быть определены все 3 вида реакции, изменение дохода, который может произойти, соотношение своих цен и цен конкурентов. Если выявлено, что эластичность низкая, нет смысла снижать цены. Если выявлено, что эластичность высокая, целесообразно снижение цены, но с учетом влияния изменения цен на прибыль.

Если предприятие ориентировано на рост прибыли, необходимо выявить уровень эластичности спроса по ценам, при котором исходный объем прибыли сохранится. Данный уровень эластичности зависит от:

- уровня исходной рентабельности (чем больше рентабельность, тем более эластичным должен быть спрос, чтобы сохранить прибыль при снижении цены).
- % накладных расходов (чем больше, тем меньше должна быть эластичность, при которой сохранится исходная прибыль).

#### Ценообразование, ориентированное на конкурентов.

Цена ориентируется на цены конкурентов. Варианты:

1. Активное - предприятие завышает или занижает свои цены по отношению к конкурентам так, что разрыв в цене продукции становится заметно больше или меньше разрыва в качестве. Наиболее часто встречается занижение цен. Завышение цен применяется, если фирма хочет сделать свой товар престижным. Демпинговая политика - занижение цены для вытеснения конкурентов.
2. Пассивное - цены строятся с учетом разрыва в качестве. Разрывы в цене соответствуют разрыву в качестве. Виды пассивного ценообразования- приспособление к ценовому лидеру и

параметрическое (договорное), когда крупные фирмы договариваются об уровне цен и кто первый будет повышать цены. При повышении цены конкурентом рекомендуется повысить свою через некоторое время, чтобы собрать чувствительных к цене потребителей конкурента, когда объемы продаж перестанут расти. При понижении цены конкурентом действия зависят от позиционирования товара и потенциала снижения цен. Если потенциал предприятия ниже, то рекомендуется вместо снижения цен дифференцировать товар

#### 4.2.4. Совместное калькулирование цен

Совместное калькулирование - установление цены не на конкретный продукт в отдельности, а в комплексе на группу продуктов. Цена устанавливается на каждый продукт, но с учетом других товаров. По каждому товару рассчитывается цена по затратному методу, а также определяется рыночная цена, при которой можно продать запланированный объем. По тем продуктам, где затратная цена больше рыночной, рассчитывается сумма недостатка. Эта величина означает сумму, которую предприятие условно недополучает по *i*-му продукту при установлении на него рыночной цены. Распределение недостатка осуществляется пропорционально избытку по тем товарам, где рыночная цена больше затратной. В дальнейшем рассчитываются цены с учетом переноса плана выручки с продуктов, имеющих недостаток, на продукты с избытком.

#### 4.2.5. Дифференцирование цен. Формирование условий поставки и платежа.

Дифференцирование цен - установление разных цен на один и тот же товар или на некоторые изменения характеристик товара с целью приспособления к условиям разных рынков.

Формы дифференцирования.

- географическое (по регионам);
- по времени (различные тарифы днем и ночью, сезонные).
- по покупательной способности (для школьников, пенсионеров, взрослых людей).
- по условиям потребления (на улице или в помещении).
- по сфере применения (для промышленности и населения).

При поставках продукции в различные регионы, то наиболее оптимальным и логичным вариантом перед расчётом региональных цен, будет деление всей территории страны на условные части, которое можно осуществлять, руководствуясь разными критериями (территориальной близостью регионов, уровнем платежеспособного спроса, важностью регионов с точки зрения открытия дилерских центров и другое). Окончательные отпускные цены на продукцию для каждой зоны рассчитываются с учётом поправочных региональных коэффициентов, которые отражают: стоимость транспортных расходов, упущенную выгоду при поставке продукции с рассрочкой платежа, уровень платежеспособного спроса в регионе, сложившуюся конъюнктуру рынка и цены конкурентов и посредников.

#### Условия поставки и платежа.

Это условия, касающиеся услуг, которые покупатель или продавец предоставляют друг другу с соответствующим изменением базовой цены.

Виды условий поставки и платежа, влияющих на цену:

1. Качество и количество продукта. Потребитель может предъявить особые требования к качеству товара. Количество - объем партии поставки. Чем больше объем, тем меньше может быть цена. Скидки бывают в % или в абсолютном выражении. Особые виды скидки, например, бонус - за накопленное количество (покупатель получает премию или получает в дальнейшем скидку).
2. Транспортировка и хранение (услуги или включаются в цену товара, либо их цена оговаривается отдельно).
3. Финансирование сделки (предоставление предоплат, отсрочек, использование различных форм оплаты, факторинга, лизинга и т.д.).
4. Привлечение потребителя. Эти услуги оказываются во взаимоотношениях между предприятиями - производителями и посредниками. Например, выход нового продукта на рынок, покупка всего ассортимента, особое выставление товара и обслуживание товара, организация специальных секций. Производитель возмещает эти услуги через скидку или финансирование.

### **4.3. Распределение**

#### 4.3.1. Основные понятия

Распределение включает в себя все решения, действия, которые касаются перемещения товаров и права собственности от производителя к конечному потребителю

Система распределения - совокупность хозяйствующих субъектов и связей между ними, задействованных в перемещении товара и права собственности на этот товар от производителя к конечному потребителю.

Цель распределения с точки зрения маркетинга - построение системы товародвижения, обеспечивающей продвижение запланированного количества товара при запланированных ценах и имидже при минимизации сбытовых затрат предприятия.

Элементы системы распределения: отделы сбыта и снабжения на предприятиях; оптовая и розничная торговля; выставки, ярмарки, аукционы и биржи; специальные объединения производителей и посредников; дилеры, маклеры, комиссионеры и др.

Основные направления принятия решений с точки зрения производителя:

- выбор места расположения предприятия;
- формирование эффективных каналов сбыта и распределения;
- обеспечение управляемости этих каналов;
- оптимизация транспортных, складских и управленческих операций (оптимизация сервиса поставки).

Канал распределения - это вся цепь звеньев, задействованных в процессе движения товара от производителя к потребителю, а также связи между этими звеньями (например, производитель → оптовая торговля → мелкий опт → розница → покупатель).

Канал сбыта - первое звено канала распределения (например, производитель → оптовая торговля).

#### 4.3.2. Эффективность каналов распределения

Эффективность канала сбыта и распределения с точки зрения предприятия- отношение результатов и затрат, которые обеспечивает данный канал. Результат канала сбыта - объем реализации или прибыль, которые могут быть реализованы через данный канал. Затраты - объем сбытовых затрат и издержек обращения, которые связаны для производителя с использованием данного канала. Эти два показателя обычно находятся в противоречии - для расширения сбыта

требуется или снижать цену (включая независимых посредников, которые обеспечивают охват рынка), или увеличивать сбытовые затраты и издержки обращения (предприятие берет распределительные функции на себя). Соответственно выбор каналов сбыта зависит от соотношения результатов и затрат (например, если предприятие способно самостоятельно обеспечить массовый сбыт при небольших затратах, оно не будет привлекать независимых посредников и не будет делиться с ними *рыночной маржой* - разницей между затратами предприятия и ценой для конечного потребителя). Основные критерии отбора каналов распределения и конкретных посредников:

- возможные объемы сбыта (пропускная способность);
- уровень отпускных цен предприятия (распределение рыночной маржи между участниками канала);
- размер сбытовых затрат (текущих и капитальных);
- возможность осуществления контроля за реализацией товара и расчетами, возможность проведения своей политики через каналы распределения.

#### 4.3.3. Формирование каналов распределения

Формирование каналов распределения включает в себя следующие вопросы:

1. Выбор между прямым и непрямым сбытом. Прямой сбыт - продажа конечному потребителю без включения независимых посредников. Непрямой сбыт - с участием независимых посредников. Прямой сбыт имеет преимущества с точки зрения контроля и отпускных цен, недостатки с точки зрения охвата массового рынка и связанных с этим затрат (специализированные предприятия обычно намного эффективнее при охвате массового рынка). Поэтому прямой сбыт применяется в основном при небольшом числе потребителей, сложном, дорогом, объемном товаре.
2. Если используется не прямой сбыт, необходимо определить численность, вид и конкретных посредников. Численность зависит от стратегии предприятия - для массового товара - массовый сбыт с привлечением максимального числа посредников, для товаров дорогих и престижных - исключительный сбыт с привлечением минимума посредников. Существует также стратегия селективного сбыта (отбор посредников по определенным критериям - объем

реализации, ареал сбыта, платежная дисциплина и т.д.). Выбор вида и конкретных посредников зависит от их эффективности. Оценка эффективности посредников идет по таким критериям, как рыночная позиция посредника (его доля рынка, объем реализации, которую он может осуществить); темпы развития и их динамика; функциональные способности посредника и способности продвижения товара; имидж, которым он пользуется; финансовая база; уровень издержек обращения к товарообороту и т.д.

#### Привлечение посредников:

- стратегия проталкивания через каналы сбыта (реклама посредникам, активизация персональной продажи и т.д.);
- протаскивание товара через каналы сбыта (реклама для конечного потребителя, стимулирование сбыта и др.)

#### 4.3.4. Управление каналами распределения

Формы управления каналами распределения:

1. Построение собственной сбытовой системы (прямой сбыт, строительство собственной сети торговых организаций, создание сбытовых синдикатов, центрально- управляемые каналы сбыта);
2. Договорные системы сбыта (производитель и посредник заключают договор, регулирующий долгосрочные отношения).

Формы:

- Исключительное распределение (только одному посреднику дается данный товар, взамен производитель выдвигает определенные требования);
- Концессионная торговля (например, производитель берет в аренду площади определенного посредника);
- Франчайзинг (фирма-производитель дает своим распространителям лицензию; фирма-производитель оказывает ряд услуг (финансирование, техническая поддержка), а посредник должен работать под одной маркой с производителем и выполнять условия реализации).

#### 4.3.5. Сервис поставки

Сервис поставки включает в себя: время поставки (от заказа до прибытия на склад покупателя); готовность к поставке (% заказов, который предприятие способно закрыть, сбывать со склада готовой

продукции); качество поставки (% пересортицы, брака); мобильность поставки (способность приспособиться к изменяющимся условиям: перейти к другим каналам сбыта, к другим видам транспорта и т. д.). Совершенствование сервиса поставки обычно влечет за собой прирост сбыта и прибыли, но до определенного предела, после которого рост сервиса становится не так важен. Затраты же растут постоянно при росте сервиса (рост количества складов, транспортных единиц, персонала в системе сбыта) Нужно найти оптимальный уровень сервиса, при котором обеспечивается наибольший разрыв между результатом и затратами.

#### Управление логистикой и товарными запасами по П.Диксону /29/:

1. Выявление узких мест (где возникает затоваривание) и их расшивка
2. Выбор транспорта с учетом ценности, полученной от средств, затраченных на транспортировку
3. Целевое обслуживание (группировка клиентов по ABC-методу)
4. Отсрочка сборки – приближение сборки к заказчику (сокращение номенклатуры запасов в сети, экономия транспортных расходов. Примеры --изготовление краски нужного оттенка прямо в магазине, разлив напитка из концентрата на месте и т.д.)
5. Дифференциация доставки (совмещение, согласование закупок с клиентами с целью увеличения-уменьшения объема заказа, изменения систем обработки заказа, изменений в транспортировке)
6. Координация мероприятий по маркетингу и логистике (картонная упаковка соков)

#### **4.4. Коммуникация**

Коммуникация - информационное влияние на рынок с целью увеличения известности фирмы, улучшения ее имиджа, увеличения прибыли и сбыта. Виды коммуникации в маркетинге: реклама, стимулирование сбыта, работа с общественностью, персональная продажа.

##### 4.4.1. Общая схема коммуникационного процесса.

Цель процесса - изменение (стабилизация) поведения контрагентов в соответствии с целями предприятия.

### Стадии:

1. Кодирование: цель преобразовывается в информационные средства (ролик, объявление, выступление)
2. Распространение: происходит распределение носителей, размещение носителей, распределение носителей, контакт адресата с носителем.
3. Контакт: восприятие (человек обращает внимание на обращение) и переработка информации.
4. Воздействие: Человек запоминает, стабилизирует или изменяет свое поведение.

### Барьеры на пути коммуникации:

1. На стадии кодирования: неверно понята цель. Качество кодирования плохое. Обращение не соответствует цели
2. На 2 стадии: Выбираются не те носители, которые наиболее эффективны для целевой группы, происходит рассеивание информации.
3. На 3 стадии: Обращение не привлекает внимания, человек неверно его понимает
4. На 4 стадии: Человек быстро забывает то, что ему не нужно, привычки и предпочтения человека недостаточно (или, наоборот, слишком) устойчивы.

## 4.4.2. Реклама

Реклама - платная, неличная, односторонняя, анонимная форма рыночной коммуникации.

Особенности: кратко и среднесрочные цели, роль информационного влияния в ней значительно больше, чем в стимулировании сбыта, носит преимущественно массовый характер.

Цели рекламы: имидж, известность, информированность, сбыт, прибыль, доля рынка.

### Формы рекламы.

По носителям: в средствах массовой информации; реклама в местах продажи; наружная реклама (наклейки, транспаранты); реклама в новых средствах массовой информации (Интернет, спутниковое и кабельное ТВ и др.); прямая реклама (письмо, телефон); личная реклама.

По формам обращения: информационная реклама (нацелена на информирование); эмоциональная (нацелена на чувства); с

использованием знаменитостей (например, использование звезд в рекламе); подсознательная (не воспринимаемая на сознательном уровне); сравнительная (сопоставление с товарами конкурентов); замаскированная, скрытая в поле носителя; в произведениях искусства.

Планирование рекламного процесса (характерно также и для других форм коммуникации):

1. Определение целей рекламы и целевых групп.
2. Формирование рекламного обращения.
3. Выбор носителей.
4. Планирование времени и интенсивности рекламы.
5. Определение расходов на рекламу (бюджет).

Формирование целей и целевых групп

Наиболее соответствуют сути рекламы информационные цели, а экономические цели являются результатом комплекса маркетинга. Целевые группы формируются по сегментам потребителей и покупателей (потребитель, покупатель, эксперт), а также по элементам системы распределения.

Формирование обращения

Происходит на основе целей и мотивации целевых групп. Рекламное обращение - единство формы и содержания. Правила создания обращения:

1. Форма должна привлечь покупателя
2. Содержание должно отражать мотивы и интересы целевых групп
3. В содержании должны быть выделены главные моменты
4. В содержании могут быть использованы элементы юмора
5. Аргументы, которые находятся в содержании, должны быть соответственно расположены (в начале текста)
6. Содержание должно быть связано с адресностью (должно быть понятно для кого это сделано и куда можно обратиться, содержать призыв к действию (поинтересоваться, позвонить)).
7. Рекламное обращение должно отражать реальные преимущества товара (у другого товара этого нет) или виртуальные (проверить эту особенность товара нет возможности), например, динамичность банков.

Выбор носителей

Носителем рекламы может быть все, что угодно, где можно отображать и передавать информацию. Основные носители: СМИ; новые носители типа Интернет и т.д.; наружная реклама; прямая

реклама в форме письма или звонка и др. Выбор носителей происходит в 2 этапа:

1. Выбор вида носителя. На выбор влияют особенности товара, ареал сбыта данного товара (региональные и центральные рекламные рынки); уровень затрат, который может себе позволить рекламодатель; особенности целевых групп (у разных целевых групп разные привычки, например, управленческие работники мало смотрят телевизор). Характеристики различных видов носителей рекламы приведены в Приложении...

2. Выбор конкретного носителя в пределах вида.

Базовая формула - коэффициент тысячных цен.

$T = (\text{Цена} / \text{Количественный охват}) * 1000;$

T - показатель, который может быть применен для оценки эффективности рекламного носителя.

1000 - коэффициент перевода.

Цена - цена за единицу времени, текста и т.П.

Количественный охват имеет разные измерители - тираж печатного издания, количество читателей, количество зрителей для телевидения, поток прохожих для наружной рекламы. В формуле вместо количественного охвата может стоять охват целевой группы. Охват целевой группы измеряется в % от общей численности целевой группы, который покрывает данный носитель или абсолютным числом аудитории носителя, относящейся к данной целевой группе. Применять формулу следует осторожно: неизвестность объективных данных о количественном охвате; цены, которые декларируют носители рекламы, допускают торг (есть скидки и т. д.); характеристика качества контакта как правило неизвестна (доверие целевой группы к данному носителю); носители нередко не сопоставимы по своим существенным характеристикам (по масштабам охвата, по ценовым группам, по структуре аудитории).

Ранжирование носителей по возрастанию коэффициента тысячных цен.

Выбор конкретного носителя зависит от полноты охвата целевых групп и затрат на рекламу. Подход: берется первый носитель, в него закладывается интенсивность размещений, рассчитываются рекламные расходы в соответствии с рекламным бюджетом (если он не исчерпан, то берется следующий носитель и т.д.).

Эффективность воздействия рекламы зависит среди прочего от среднего числа контактов, и распределения контактов, которые

обеспечивает данный план рекламы. Среднее число контактов = брутто - охват / нетто- охват

Брутто - охват = Сумма по  $i$  до  $n$  (Количественный охват  $i$  - того носителя умноженный на количество размещений в  $i$  - том носителе).

Нетто - охват = Сумма по  $i$  до  $n$  (Количественный охват  $i$  - того носителя) - Пересечения

Пересечение - количество членов аудитории, которые одновременно используют несколько рекламных носителей.

Брутто - общее число рекламных контактов.

Нетто - охват: количество людей, которые имели возможность проконтактировать с рекламным носителем, содержащим нашу рекламу.

С точки зрения распределения контактов требуется подобрать носители и количество их размещений так, чтобы среднее число контактов было достигнуто при условии максимально равномерного контакта по аудитории.

#### График рекламы

Две базовых стратегии:

1. Концентрация рекламы (в ограниченный период времени происходит интенсификация рекламы, затем реклама прекращается и объем падает) - для сезонных товаров, при распродажах, при перебоях в производстве, при возможности сформировать сильные и устойчивые предпочтения
2. Распределение рекламы во времени (менее интенсивная, но распределенная на больший временной интервал) - для товаров, нуждающихся в постоянной рекламной поддержке.

Графики размещения рекламы:

1. Последовательный - самый легкий график. Реклама размещается раз в неделю в течение 52 недель или раз в месяц в течение 12 месяцев.
2. Сезонный - СМИ используется наиболее интенсивно во время пиковых сезонных распродаж.
3. Импульсная подача - СМИ используются периодически, через равные интервалы, независимо от времени года.
4. Неравномерные импульсы - реклама размещается через неравные интервалы, пытаясь внести изменения в традиционные потребительские циклы спроса.
5. Рывок - этот тип используется для мощного начала кампании.

6. Направленный импульс - такой график разработан для поддержки особых изделий производителя с тем, чтобы приобретение этого товара за время прохождения данного рекламного графика существенно возросло по сравнению с другими периодами.

Импульсная подача является основным способом почти для всех графиков, за исключением простейших, а степень непрерывности или периодичности является лишь одним из аспектов стратегии.

#### Бюджет

Два основных типа формирования бюджета:

1. Аналитический - начинается от результата, который нам необходим → к необходимому рекламному воздействию → к плану рекламы → к рекламным расходам. Из теории и практики устанавливается взаимосвязь между целями предприятия и рекламными расходами, затем планируется цель и определяются рекламные расходы.
2. Не аналитический - рекламные расходы определяются в процентах от сбыта, прибыли, от плановых и отчетных показателей прибыли, в зависимости от рекламных расходов конкурентов. Подход проще, но с целью рекламы напрямую не связан.

#### 4.4.3. Стимулирование сбыта

Цель - краткосрочное и непосредственное увеличение объемов продаж (дефицит средств, сезонный товар и т.д.)

Адресаты мероприятий по стимулированию сбыта: торговля; потребитель; служба сбыта предприятия.

Инструменты стимулирования:

1. Для потребителя:
  - денежное стимулирование (скидки, распродажи с информационным подкреплением);
  - натуральное стимулирование (предоставление дополнительной пользы, призов, сувениров, возможности попробовать и т.д.);
  - активное предложение (игры, лотереи, викторины и др.)
2. По торговле - скидки на предоставление рекламы, предоставление консультантов, обучение продавцов, дисплейный материал для рекламы в местах продажи и др.
3. По службе сбыта - стимулирующие формы оплаты (комиссионные, премиальные), соревнования с материальным и моральным

поощрением, символы статуса, обучение, информационное обеспечение для работы.

Наиболее распространенными средствами стимулирования потребителей являются:

- распространение образцов на показ или на пробу;
- купоны - дают право на покупку товара с определенной скидкой. Купоны можно рассылать по почте, прилагать к первой покупке, включать в рекламное объявление. Купоны могут вкладываться в упаковку; скидка за количество, когда по сниженной цене продают несколько упаковок фасованного товара или набор разных товаров (комплект);
- товар, продаваемый со скидкой или бесплатно прилагаемый к другому товару в качестве поощрения (10 шт + 1 банка бесплатно);
- зачетные талоны - это вид премии, которые получают при покупке товара для получения скидки при следующей покупке;
- бесплатное сервисное обслуживание (доставка мебели на дом);
- скидка или бесплатная выдача товара при предъявлении обусловленного числа упаковок (крышек и т.п.) как свидетельства произведенных ранее покупок; премии при покупке товаров на определенную сумму. При этом в качестве премии обычно используют один из привлекательных товаров, имеющихся в магазине; использование упаковки, которую можно применить для иных целей после того, как товар будет потреблен;
- гарантия возврата денег, если товар по каким-то причинам не подойдет или не понравится;
- прием устаревшего товара в качестве первого взноса за новый при продаже в рассрочку; лотереи купонов, прилагаемых к приобретаемому товару. В качестве приза (призов) фигурируют нередко весьма дорогие вещи - автомобили, меховые шубы, особо высококачественная бытовая электроника и т.п.;
- стимулирование покупателей товаров промышленного назначения (поставка запасных частей; монтаж, наладка; обучение персонала; ремонт оборудования; гарантийное и

послегарантийное обслуживание; прием износившегося оборудования).

#### Средства стимулирования посредников:

- предоставление скидок с цены за объемы (кумулятивные, некумулятивные скидки);
- предоставление скидок за включение нового товара в закупаемый ассортимент;
- скидка-сконто;
- предоставление дистрибьютерских (дилерских) скидок;
- предоставление представительских материалов с рекламой торговой марки производителя;
- организация профессиональных встреч и специализированных выставок;
- конкурсы, лотереи, игры для дилеров и других посредников с целью побуждения к увеличению объемов закупок;
- организация сервиса;
- организация обучения;
- потребительские скидки (снижение цены производителя для снижения цен во всей цепочке посредников);

Особое направление стимулирования - мерчендайзинг. Это любая деятельность производителя или оптовой компании в месте розничной продажи, позволяющая максимально повысить товарооборот. Основные процедуры мерчендайзинга: размещение товара в торговом зале; контроль за своевременным пополнением товарных запасов и, особенно, за нахождением товара в нужном количестве в торговом зале; оценка справедливости цены на товар, указанный на ценнике.

Мерчендайзер - представитель производителя или оптовой компании, естественно, следит за своим товаром, добиваясь от администрации выполнения согласованных заранее условий размещения товара в торговом зале. Некоторые производители публикуют рекомендации по выкладке своих товаров в специальных журналах, предназначенных для распространения среди магазинов.

#### Основные этапы разработки программы стимулирования:

- постановка цели;
- определение интенсивности стимулирования;
- определение условия участия производителя в программе стимулирования;
- определение каналов распространения информации о программе стимулирования;

- установление длительности программы стимулирования;
- выбор времени для проведения мероприятий по стимулированию;
- составление сводного бюджета на осуществление программы стимулирования;
- оценка результатов стимулирования.

#### 4.4.4. Работа с общественностью

Цель - установление долгосрочных отношений доверия и взаимопониманием между предприятием и различными слоями населения.

Адресаты: Потребители, акционеры, персонал, кредиторы, другие слои общественности

Инструменты:

1. Распространение положительной информации о фирме через СМИ
2. Прямые контакты работников предприятия с общественностью
3. Благотворительность и спонсорство.

#### 4.4.5. Персональная продажа

Цель: Согласование условий и совершение сделки в ходе личного контакта продавца и покупателя.

Направления принятия решений:

- организация (определение численности аппарата, организационной структуры, систем вербовки и обучения, оплаты труда, планирования, отчетности и контроля);
- проведение переговоров (информационное обеспечение и подготовка, контакт с покупателем, аргументация и снятие возражений, заключение сделки, послепродажное обслуживание).

#### 4.4.6. Перспективные направления коммуникации

Брендинг — это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном действии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди

конкурентов и создающих его образ (brand image). Брендинг — это обоснованная маркетинговыми исследованиями совместная творческая работа рекламодателя, реализующей организации и рекламного агентства по созданию и широкомасштабному (использующему разнообразные виды, средства, формы и методы рекламы) внедрению в сознание потребителя персонализированного бренд-имиджа — образа замаркированного определенным товарным знаком товара или семейства товаров.

Директ-маркетинг. Большинство западных специалистов по рекламе сходится во мнении, что в ближайшие годы директ-маркетинг потеснит все другие виды рекламной деятельности и станет доминирующим в сфере маркетинговых коммуникаций. На мировом рынке директ-маркетинг развивается втрое эффективней, чем реклама в средствах массовой информации, и по сравнению с ней для рекламных агентств вдвое прибыльней.

Одна из причин этого феномена заключается в том, что благодаря повсеместной компьютеризации стало возможным решить прежде неразрешимую задачу — соединить в рекламной кампании массовый охват с индивидуальным подходом к каждому отдельному потребителю. Кроме того, произошла “демассификация”, которая принесла новую идеологию в производство, сбыт, коммуникации и упразднила универсальный подход в области маркетинга. Рынок разбился на множество фрагментов. Суть директ-маркетинга состоит в установлении долгосрочного взаимовыгодного и развивающегося партнерства между производителем и персонально известными потребителями. При директ-маркетинге сначала определяются потребности, а затем формируются группы из соответствующих потребителей, которые индивидуализируются и включаются в рекламном процессе в идентифицированную обратную связь. Директ-маркетинг — это метод маркетинга, который использует все средства рекламы и все каналы их распространения. Основными направлениями работы в сфере директ-маркетинга являются:

- персональное выделение перспективных покупателей для установления с ними непосредственного двустороннего общения;
- регулярное поддержание с этими покупателями индивидуализированных коммуникаций;

- увеличение прибыли путем опробования новых предложений улучшенных товаров и услуг, а также более эффективных рекламных обращений.

В связи с налаженными идентифицированными и контролируемыми коммуникациями с потребителями кампании директ-маркетинга позволяют точнее определить эффективность вложенных в них средств. В этом основное преимущество и отличие директ-маркетинга в сравнении с другими видами рекламы.

#### Коммуникация в компьютерных сетях

Для рекламных целей используются различные средства связи сети: электронная почта, списки рассылки и телеконференции, предназначенные для быстрого распространения информации.

Наиболее привлекательным и эффективным средством передачи рекламы (и не только) является World Wide Web (WWW). Применение огромных возможностей этой информационной системы является наиболее предпочтительным из прочих средств, доступных в Internet. Уже сейчас это позволяет многим фирмам вести эффективную рекламную кампанию или просто рассказать о себе и своем бизнесе широкой аудитории.

Одно из наиболее очевидных преимуществ WWW перед другими средствами массовой информации - способы ее отображения. Отображение информации в виде гипертекста дает пользователю возможность углубленного изучения интересующего его вопроса посредством самостоятельного поиска подробностей выделенных рубрик.

Используя мультимедийные средства WWW: звук, цвет, объемную графику, предприятия повышают эмоциональность и информативность рекламы. Например, можно показать товар в разных проекциях, дать полный список характеристик товара, наглядно показать и рассказать о правилах его применения, представить необходимые рекомендации, даже разместить небольшой фильм о том, как эта вещь работает, и так далее. Ни одно из существующих средств массовой информации не обладает такими возможностями. Одно из самых главных достоинств нового средства массовой информации - оперативное обновление данных. В отличие от "бумажной" прессы, где технологически оправданны задержки в одну-две недели от поступления до опубликования информационных материалов, в WWW новая информация может быть доступна уже через несколько часов после внесенных изменений, а скорость -

важнейший фактор коммерческого успеха в условиях конкуренции. Основными факторами эффективности рекламы в WWW являются: ее оперативность, наглядность, привлекательность, наличие обширной социально активной и платежеспособной аудитории при несомненной ее демократичности. Очевидный плюс рекламы, осуществляемой в Internet при помощи создания собственных WWW-страничек (или организации сервера), возможность установления действенной обратной связи с покупателем. Составив специальную анкету в виде WWW-странички с просьбой заполнить ее посетителей, вы получите возможность узнать не только потребителя, но и его отношение к вашему продукту или услуге, его запросы, причем быстрее и дешевле, чем обычным путем. WWW - уникальный инструмент для проведения маркетинговых исследований. Фактически WWW может помочь решить одну из основных задач в бизнесе - определить, насколько предлагаемые товары (услуги) соответствуют потребительским предпочтениям.

#### Коммуникация на выставках и ярмарках

Торговые ярмарки и выставки, входящие в структуру комплекса маркетинга, в отличие от "родственных" им направлений деятельности (реклама, связи с общественностью и т. д.), располагают преимуществами *непосредственной* коммуникации и "живого" контакта с интересующими товарами и услугами. Эти преимущества в сочетании с наблюдающейся в определенной степени нейтрализацией значения размеров предприятия в пользу менее крупных фирм в результате сосуществования разномасштабных предприятий в одной и той же среде и при одинаковых условиях, делают ярмарки и выставки незаменимым помощником каждого предпринимателя. Своим значением торговые ярмарки и выставки обязаны тому, что они: создают предпосылки для так называемых "случайных" встреч, обеспечивают непосредственность общения, экономят драгоценное время покупателей и продавцов, представляют товары в их естественном виде, предоставляют покупателю возможность сравнить однородную продукцию в отношении коммерческих условий ее продажи, качества, цены и т.д., содействуют механизму обмена информацией, информируют своих участников о событиях в развитии технологии и т.д.

Участие в торговых ярмарках и выставках играет первостепенную роль в предпринимательском становлении экспонента в том смысле,

что оно формирует общественное мнение о нем, демонстрируя общую картину предприятия в его отношениях с клиентами, конкурентами, структурами финансирования и средствами массовой информации. По перспективным инструментам коммуникации см. также /31/.

## **4.5. Инструменты сбора информации**

### 4.5.1. Основные понятия

Информационные инструменты - методы и способы сбора и обработки маркетинговой информации.

Цель применения информационных инструментов - получение информации, позволяющее повысить эффективность управления маркетингом.

Инструменты сбора информации делятся на первичные и вторичные.  
Вторичные методы (внутренние - калькуляции, статистика, собственные исследования и базы данных, планово-экономическая информация, техническая документация и т.д.; внешние - статистика, СМИ, литература, исследования, компьютерные сети и т.д.).

Первичные методы (базовые - опрос и наблюдение, надстроечные - эксперименты, панели, тестирование продукта, цены, рекламы, рынка).

### 4.5.2. Вторичные методы сбора информации

Источники и методы сбора информации на предприятии:

1. Показатели сбытовой и производственной деятельности.
2. Внутренняя статистика.
3. Калькуляции себестоимости и цен.
4. Бухгалтерская информация и первичные документы (накладные и др.)
5. Собственные сотрудники (опрос собственного персонала).
6. Досье (систематизированная качественная информация)

Основные группы показателей в области сбыта:

1. Показатели выделения - характеризуют долю продуктов на рынке, в сбыте, прибыли и.д.
2. Показатели соотношения (например, сбыта 2-х товаров , 2-х торговых агентов).

3. Характеристики связи, где результат связывается с источником (разнесение сбыта по группам клиентов, системам сбыта, по регионам, по периоду времени, по торговым агентам и т.д.)

4. Индексные показатели

Цель анализа показателей - общая характеристика направлений деятельности предприятия и его развития, выявление эффективных и неэффективных направлений деятельности, анализ причин возникновения проблем.

Виды статистики маркетинга:

1. Статистика запросов и предложений (база для целенаправленной работы службы сбыта, это индикатор конъюнктуры на товарном рынке).
2. Статистика заказов (договоров), когда, с кем, на каких условиях (для планирования производства, инвестиций, для оценки отношения потребителей).
3. Статистика сбыта (для экономического анализа эффективности продуктов, маркетинга и т.д.)
4. Статистика работы внешней сбытовой службы (торговые агенты) (для совершенствования комплекса маркетинга, для оценки представителей службы).
5. Статистика рекламаций (распределение рекламы по товарам, видам и т.д.) для совершенствования маркетинга.

Основные задачи внутренней статистики: выявление динамики явления, экономический анализ (преобразование данных в экономические показатели, которые характеризуют состояние фирмы).

Данные по себестоимости и ценам необходимы для следующих маркетинговых задач:

1. Анализ эффективности, экономичности отдельных товаров.
2. Оценка перспективности новых товаров.
3. Оценка результативности мероприятий маркетинга.

Проблемы: На предприятии, где выпускается несколько видов продукции, трудно точно рассчитать себестоимость по отдельным видам продукции (так как методики разнесения накладных расходов чаще всего не обеспечивают объективного разнесения); запаздывание информации (итоговые результаты по затратам сводятся нередко через 1-2 месяца после возникновения затрат).

Бухгалтерские документы - целесообразно используются в основном для анализа влияния маркетинга на финансовое состояние фирмы

Первичные сбытовые документы - служат для формирования представления о сбытовых показателях, ценах, каналах сбыта и т.д. при отсутствии обобщенных сведений или для их проверки

Виды досье:

1. Досье клиента (общая характеристика предприятия (отдельных лиц), данные о руководителе, который влияет на принятие решений, данные о прошлом сотрудничестве и т.д.).
2. Досье конкурента (характеристика предприятия конкурента, их возможности, намерения, цели).
3. Досье потенциального клиента.
4. Досье торговых агентов
5. Досье поставщиков.

Персонал предприятия используется следующим образом:

1. Ведение отчетов (контрольные отчеты сбытовых агентов, отчеты по состоянию рынка, отчеты по досье и т.д.)
2. Опросы (при постановке проблемы, для получения первых сведений о контрагентах и ситуации, для получения идей и т.д.)

Источники и методы сбора внешней вторичной информации

1. Государственная и отраслевая статистика. Источник сведений по объемам рынков, ценам, потреблению продукции, производству, товарообороту и т.д. Данные носят количественный характер. Существует возможность приобрести информацию государственной статистики (каталог). Есть специфические проблемы: запаздывание данных (до полугода), выпадение значительного сектора экономики (требуется специальные поправки), данные носят обобщенный характер (обычно на уровне групп товаров). Применяема для получения общих представлений о ситуации и рыночной конъюнктуре, для выявления доходов и структуры расходов, для анализа социально-демографической структуры потребителей и структурных сдвигов и т.д.

Средства массовой информации. Как общего характера, так и специальные (газеты, журналы, радио и телепрограммы). Применяется для предварительного изучения проблемы, получения качественных и количественных данных по различным направлениям исследования. Круг вопросов очень широк - от данных о технологии производства до мотивации потребителей. Один из специфических методов - контент- анализ, поиск рекламной и прочей информации по ключевым словам. Специфические проблемы - искажение информации, ангажированность журналистов и аналитиков. Для

изучения СМИ применяется метод определения баз издания и целенаправленный поиск информации на этой основе. База издания - основные информационные рубрики. Для определения баз издания достаточно взять несколько номеров (определенный период времени, например, за неделю для ежедневной газеты) и составить по рубрикам список всех опубликованных статей с указанием сути содержания. Сопоставление приведенных списков позволяет определить базы газеты в порядке их значимости (рубрики и о чем там пишут). Теперь для эффективного изучения источника достаточно сопоставить эти базы с интересами своей фирмы. При изучении источника анализ проводить по рубрикам своих интересов. Обращать внимание на указанные в источнике направления поиска дополнительной информации

2. Специальная литература. Применяется для изучения специальных вопросов на всех этапах исследования.

3. Готовые отчеты исследовательских организаций. Существует возможность приобрести подобные отчеты по различным рынкам. Обычно касаются конъюнктуры рынка, потребительских мотиваций, конкуренции на рынке. Проблемы: устаревание данных, несоответствие задаче, возможны сомнения в достоверности.

4. Компьютерные сети. Наиболее известен сегодня Интернет. Большие массивы самой разнообразной информации, количественной и качественной. Относительно недорогой метод сбора данных. Сложность - нужную информацию найти непросто, поиск обычно по ключевым словам, выдается много ненужного.

### Рынок маркетинговой информации

Рынок представлен следующими основными секторами: сектор экономической информации; сектор биржевой и финансовой информации; профессиональная и научно-техническая информация; коммерческая информация; статистическая информация; телекоммуникационные сети; информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности предприятий; массово-потребительская информация. Описание рынка дано в Приложении 4.

#### 4.5.3. Первичные методы сбора данных

К основным первичным методам относятся опрос и наблюдение. Различные формы опроса и наблюдения могут использоваться как на

стадии выработки гипотез, так и при проведении массовых исследований. Какая из форм опроса и/или наблюдения подходит лучше всего в конкретном случае, зависит от: цели исследования; предмета исследования (наблюдаемый/ ненаблюдаемый); носителя признака (люди, вещи и т.д.)

Наблюдение. Область применения наблюдения по сравнению с опросом относительно невелика, поскольку оно позволяет охватить только воспринимаемые органами чувств обстоятельства и не позволяет выявить причины поведения. Под “воспринимаемыми органами чувств обстоятельствами” понимаются не только поведение людей, но и объекты типа ассортимента в торговле, следы поведения типа выброшенных пустых сигаретных пачек после массовых мероприятий, которые можно использовать для оценки доли рынка определенной марки в целевой группе посетителей мероприятий.

Наиболее существенные недостатки наблюдения сводятся к следующему:

- трудно обеспечить репрезентативность (например, при наблюдении за покупательским поведением в магазине принцип случайного отбора реализовать невозможно);
- селективность, субъективность восприятия наблюдателя (устраняется при наблюдении с помощью технических средств, таких как видеосъемка, тахистоскоп, фотоаппарат, психогальванометр и т.д.).

Несмотря на это, у наблюдения есть свои области применения, особенно если говорить о будущем и учесть развитие технических средств наблюдения. К преимуществам наблюдения относятся:

- наблюдение не зависит от готовности испытуемых к сотрудничеству и их речевых способностей;
- возможность регистрации неосознанного поведения (выбор марки товара с полки магазина);
- при некоторых формах наблюдения устраняется влияние наблюдателя (при невключенном наблюдении с помощью технических средств);
- ситуация, в которой проходит наблюдение, может быть также зафиксирована, особенно с помощью техники.

#### Формы наблюдения

С точки зрения условий различают полевое и лабораторное наблюдение. Полевое наблюдение проходит в естественных для

испытуемых условиях, лабораторное производится в специально созданной среде (лаборатории, студии)

Регистрация данных может происходить как лично наблюдателем, так и опосредованно (например, с помощью технических приборов или регистрации следов поведения). Кроме того, наблюдение, как и опрос, может быть стандартизованным и нестандартизованным.

Распространенный вариант наблюдения в маркетинге - наблюдение за каналами распределения. Цель- выявление условий реализации, ассортимента, возможностей посредников, качества работы с товаром, анализ маркетинга конкурентов (выводы о ценах, системах сбыта, ассортименте, рекламной деятельности в местах продажи) и т.д. Пример реквизитов бланка наблюдения за посредником (условия реализации): адрес, название, площадь торговая, площадь всего, месторасположение, атмосфера, внешний вид продавцов, стиль работы продавцов, расположение товаров, уровень цен, наличие рекламы в местах продажи, наличие очередей и т.д. Пример реквизитов бланка наблюдения за посредниками (конкуренция в местах продажи): адрес, название, производитель, дизайн, технология производства и качественные характеристики (марка), страна-изготовитель, цена, реклама в местах продажи, положение в месте продажи, усилия продавцов по продаже и т.д.). Для каждого реквизита наблюдатель должен знать параметры фиксации (например, атмосфера- скромная, роскошная, современная и т.д.)

В местах продажи может быть организовано и наблюдение за потребительским потоком (характеристики посетителя, характеристики покупателя и покупки, поведение покупателей / посетителей в месте продажи и т.д.)

План наблюдения: постановка цели, определение источника информации и выборки, а также доступа, определение типа наблюдения, разработка бланка наблюдения, разработка метода анализа результатов.

### Опрос.

Опрос можно определить как побуждение людей к передаче сведений (или к выражению отношения) по заранее определенным обстоятельствам. Опрос - наиболее распространенная и важная форма сбора информации, применяемая в приблизительно 90% эмпирических исследований, пусть даже в комбинированной форме. Опрос может дать информацию о многих проблемах и служит для

изучения как наблюдаемого, так и ненаблюдаемого поведения. Последнее невозможно исследовать с помощью наблюдения. Формы опроса можно классифицировать на базе множества критериев. По кругу опрашиваемых выделяют опрос потребителей, экспертов и предпринимателей. По числу одновременно опрашиваемых различают единичное и групповое интервью. Деление на опрос с одной и опрос со многими темами проводится по признаку предмета опроса.

Похожее деление наблюдается и в практике информационного обеспечения. Здесь различают опросы для одного заказчика (эксклюзивные опросы) и опросы стандартизованные, в случае которых предмет исследования не обговаривается специально между заказчиком и проводящей исследование организацией. Собранная информация продается множеству заинтересованных, что позволяет устанавливать относительно низкие цены. В то же время данная информация имеет относительно общий характер. Стандартные опросы обычно повторяются через определенные промежутки времени. По способу коммуникации различают личный устный опрос, письменный опрос и опрос по телефону. Другой важный аспект - степень стандартизации (свободное, структурированное и стандартизованное интервью). Эти формы опроса в дальнейшем будут рассмотрены подробнее.

#### Преимущества и недостатки различных форм опроса /15/

При свободном опросе нет заранее сформулированных вопросов, идет свободный разговор, для которого заданы только тема и цель (например, опрос экспертов). Недостатки этой формы - сильное влияние интервьюера, проблема протоколирования, сложность классификации ответов и низкая их сопоставимость. Положительно следует оценить возможность приспособления к ситуации и респонденту, доверительные отношения и возможность получения дополнительной информации по деликатным вопросам.

Стандартизированный опрос, при котором заранее сформулированы вопросы и по крайней мере основные направления ответов, имеет обратные преимущества и недостатки. Кроме того, необходимо учесть недостаточное приспособление к речевым и умственным возможностям респондента. Несмотря на это, данная форма получила наибольшее распространение в рамках сбора информации, поскольку стандартизация уменьшает влияние интервьюера, повышает сравнимость ответов и облегчает обработку данных.

Опросы с многими темами, проводимые обычно институтами по исследованию рынка одновременно для многих предприятий, позволяет заметно уменьшить долю постоянных затрат для каждого. Кроме того, этот опрос интереснее и для респондентов. Смена тем уменьшает опасность возникновения эффектов обучения и консистентности. Правда, в этом случае выборка должна соответствовать всем темам (например, выборка занимающихся зимними видами спорта одинаково интересна как для производителя лыж, так и для фирмы, предлагающей зимний туризм, но менее интересна для производителей кухонной мебели). Относительно классификации “устный-письменный-телефонный” можно упомянуть следующие преимущества и недостатки (табл.4.1.)

Таблица.4.1.

Преимущества и недостатки различных видов опроса

Форма опроса	письменный	устный	телефонный
Процент отказов	-	+	
Затраты	+	-	+
Пространственный охват	+	-	+
Влияние интервьюера	+	-	
Объем опроса	-	+	-
Соблюдение последовательности ответов	-	+	+
Влияние третьих лиц	-	+	
Быстрота	-	-	+
Влияние недоразумений	-	+	+
Комплексность информации	-	+	
Охват трудно достижимых респондентов	+	-	+

#### Подходы к совершенствованию опроса

Вначале необходимо упомянуть принципиальные требования к формулированию вопросов:

- простота и понятность;
- однозначность (вопрос одинаково понимается респондентами);
- нейтральность (отсутствие суггестивности)

Опросные листы могут включать, кроме вопросов по существу дела, вопросы, помогающие установить контакт с опрашиваемым, и вопросы, контролирующие правильность и подлинность ответов. Кроме того, используются статистические вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

Вопросы, которые могут вызвать неприятные чувства, например стыд, недовольство или желание приукрасить реальность, лучше всего ставить не в прямой, а в косвенной форме, например: вместо вопроса «Имеете ли вы автомобиль?» можно задать вопрос «Кто в вашей семье имеет автомобиль?». При исследовании реальных мотивов и мнений часто используются методы проекции и ассоциации. В первом случае тестируемому лицу предлагается описать какую-либо ситуацию или выразить возможную реакцию третьего лица на эту ситуацию. Как правило, люди приписывают другим те особенности характера, которыми они обладают сами, свои мнения и представления. На принципе ассоциации основан тест, выясняющий, что напоминает испытуемому то или иное слово, например: что ассоциируется со словом «лето» и т.д. (словесная ассоциация). Ту же основу имеет тест дополнения предложений, в ходе которого опрашиваемому предлагается закончить неполное предложение, например: «Спортивным автомобилем владеют люди, которые...». Время ответа в обоих случаях должно быть ограничено, чтобы получить спонтанные суждения.

Необходимо учитывать ряд требований к построению анкеты:

- от общих к специфическим вопросам;
- от легких к трудным вопросам;
- от необязывающих к “горячим” вопросам (деликатные вопросы в конце);
- не слишком много разных инструментов (переходы, например, от 4-уровневой к 7-уровневой шкале и т.д.);
- вначале контактные вопросы (например, о какой-либо актуальной теме, по которой у каждого наверняка есть мнение, чтобы снять напряжение), затем вопросы по существу, затем, при необходимости, контрольные вопросы. Вопросы о личности обычно размещают в конце анкеты.

Процент возврата при письменном опросе может быть повышен путем следующих мероприятий:

- интересная подача темы, привлекательный внешний вид, небольшой объем анкеты;

- по возможности применение закрытых вопросов, то есть вопросов, для ответа на которые достаточно отметить один или несколько заранее заданных вариантов ответа, что облегчает заполнение анкеты по сравнению с открытыми вопросами, где респондент должен сформулировать ответ самостоятельно;
- мотивация (например, небольшие сувениры. При этом, однако, возникает опасность приукрашивания в ответах из чувства благодарности, опасность “дружелюбных” ответов);
- телефонное или письменное напоминание после отправки анкеты;
- сопроводительное письмо для пробуждения интереса, гарантирования анонимности и стимулирования серьезности;
- телефонное сообщение о отправке;
- розыгрыш призов;
- приложение маркированного конверта с обратным адресом.

#### Некоторые примеры применения опросов в исследованиях маркетинга.

Опрос посредников (дилеров). Цель- анализ требований и поведения посредников, выявление требований, характеристик и поведения потребителей, анализ конкурентоспособности товаров. Пример направлений при опросе посредников: название, адрес, ФИО и должность опрошенного, данные о посреднике (товарооборот, источники поставок, специализация, преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами), данные о покупателях (факторы выбора, характеристики покупателей), сведения об отрасли (общие объемы продаж, тенденции спроса, доля импорта, доли рынка основных конкурентов), мнения об основных конкурирующих товарах (качество, надежность, доступность сервиса, условия поставки и платежа, рыночная стратегия предприятия- изготовителя), сведения о требованиях и намерениях посредника (уровень наценки, обращиваемость, условия поставки и платежа, намерения закупать товар и в каких количествах и т.д.), описание распределительной цепочки, звеном которой является посредник (элементы, последовательность, наценки на каждом уровне, реклама и условия поставки и платежа на каждом уровне и т.д.).

Фокус-группа Фокус-группа: коллективное интервью с потребителями, посредниками, специалистами предприятия, экспертами (реже) с целью получения общих представлений об

исследуемой области (обычно отношение к товарам, инструментам маркетинга, выявление сильных и слабых сторон, требования) и выдвижения гипотез. Статистически ненадежный инструмент. В каждой группе участвуют обычно 6-10 человек, обсуждение проводит ведущий, для исследования обычно необходимо проведение нескольких фокус - групп (иногда десятки). Этапы организации:

- выбор квалифицированного ведущего (знание психологии общения, необходимые знания по товару и рынку, соответствие по статусу и другим характеристикам группе и особенностям товара);
- постановка задачи для ведущего (цель, обратить внимание на связь с дальнейшими качественными исследованиями, уровень детализации каждого вопроса);
- подбор респондентов и решение технических вопросов (количество групп, критерии отбора). Опрашивается группа 6-10 человек, желательно недавно купивших или заинтересованных в покупке, исключить знакомых друг с другом, регулярно участвующих в интервью, специалистов (если проводится не со специалистами), желательно более-менее равноправных по доходам, социальному статусу, выбрать место проведения, удобное для участников;
- Разработать план обсуждения - вначале о товаре и отношениях намерениях вообще: что важно в товаре и маркетинге? Затем демонстрация образцов своего товара и конкурентов без указания марки и производителя, цены (возможно, с техдокументацией): какого мнения об этих товарах, чем нравятся, чем не нравятся (без марки и цены)? Что бы вы предложили? Затем открытие марки и цены и вопросы по отношению: какой товар бы предпочли (с указанием марки и цены)? Затем более подробное описание своего товара: что нравится и не нравится в нашем товаре? Что бы вы предложили? При проведении учесть следующее: начинать с раскрепощающих вопросов, разговорить людей; не упоминать названия компании- это может повлиять на ответы; гибко развивать интересную и неожиданную тему; все должны иметь возможность высказаться; создать благоприятную атмосферу (обычно предлагаются кофе, сладости, напитки, гарантируется конфиденциальность, запрещается всякая критика)

- Проведение интервью (желательно, чтобы исследователи могли наблюдать со стороны и подавать коррективы ведущему (например, с помощью записок попросить развить тему), надо записывать интервью на камеру или диктофон)
- Анализ результатов (обсуждение хода, выдвижение гипотез, решение вопроса о необходимости проведения дополнительных интервью или изменений в плане интервью).
- Бланки фокус - группы: Перечень основных факторов, влияющих на решения о покупке (отмечается количество мнений); комментарии (высказывания) к факторам выбора; предложенные новые характеристики с комментариями

Массовый опрос потребителей (требования, предпочтения, поведение, характеристики). Задачи -выбор целевой группы, разработка и усовершенствование товара, формирование комплекса маркетинга. Типичные реквизиты: данные о товаре в хозяйстве (количество, какие, когда приобретены, какие марки известны); факторы выбора (система оценки от абсолютно неважно до абсолютно необходимо, качественные характеристики, марка или страна, имидж, сервис, цена); оценка имеющегося товара по тем же факторам, но в системе абсолютно несогласен - абсолютно согласен); оценка предлагаемого товара (так же, как оценка имеющегося, но возможно и иначе- что понравилось и не понравилось, впечатление, вероятность покупки, объяснение, почему бы купил или не купил); данные о респонденте (в зависимости от обстоятельств- пол, возраст доход, место жительства и т.д.).

Беседа с экспертом. Цель: получение полной, актуальной, эксклюзивной или конфиденциальной информации. Предварительная подготовка: максимум информации об интересующем вас эксперте, начиная с его точного имени, уточните его координаты (возможно, через автора материала, где упоминался эксперт), наличие у него печатных работ. При разговоре не казаться всезнайкой, но не прерывать элементарными вопросами (эксперты крайне негативно относятся к полному невежеству). Поэтому перед собеседованием с экспертом необходимо минимально ознакомиться с его профессиональным жаргоном. Обычно эксперт очень занят. Вы можете попытаться его заинтересовать обменом информацией. Обдумайте и подготовьте информацию, которую вы можете сообщить взамен. Для обеспечения высокой эффективности собеседования с

экспертом подготовьте список ваших вопросов. Необходимо ограничить число ваших вопросов. Ваше желание слишком много знать может вызвать у эксперта неприязнь и тем самым оттолкнуть его. Если эксперт колеблется, не желая сообщить вам важную цифру, то предложите ему вилку (от и до) или порядок величины. Ключевое значение, особенно при разговоре по телефону, имеют две первые минуты беседы. Если у вас есть такая возможность, обязательно сошлитесь на чью-либо рекомендацию. Не меньшее значение имеет также завершение разговора. Не забудьте заручиться возможностью снова связаться с экспертом, если у вас в дальнейшем возникнут дополнительные вопросы. Узнайте имена его возможных коллег и спросите разрешения сослаться на эксперта при установлении с ними контакта. Избегайте вступать в контакт с экспертом в понедельник - он может оказаться в плохом расположении духа. В контакт лучше вступать в первой половине дня, а не во второй. Если телефонную трубку возьмет секретарша, будьте с ней предельно любезны. Если после третьей попытки вам не удалось установить контакт, не упорствуйте. Может просто оказаться, что интересующий вас эксперт слишком занят на этой неделе. Следовательно, вы должны действовать таким образом, чтобы не перечеркнуть возможность вступления в контакт с этим экспертом в будущем, через несколько недель или месяцев, по другому или по тому же самому вопросу, если вы все еще продолжаете над ним работать. В случае необходимости вы можете послать, например по телефаксу, записку с кратким изложением ваших потребностей. Вполне может оказаться, что отказ дать ответы на ваши вопросы связан с враждебностью источника. Чтобы не тратить зря время, рекомендуется после нахождения источника сделать небольшую паузу и попытаться оценить его возможное отношение к вам (дружелюбное или враждебное. Если вы придете к выводу о враждебности источника, не отчаивайтесь, так как практически всегда существует и другой источник, настроенный более лояльно по отношению к вам, для установления контакта с которым не потребуются значительных усилий.

#### План опроса:

- определение цели (на основе гипотез);
- определение источника информации, выборки и способа доступа к источнику информации;
- выбор типа опроса;

- формирование анкеты;
- разработка метода анализа информации

### Эксперимент

Эксперимент - исследование, при котором анализируется, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на одну или несколько зависимых переменную.

Эксперимент в маркетинге - обычно изучение влияния инструментов маркетинга на результаты деятельности предприятия, оценка эффективности инструментов.

#### Отличительные признаки эксперимента:

1. Изменения, которые проводит исследователь, должны быть изолированы (например, изменяем цену, а упаковка должна быть постоянной).
2. Проверка причинно-следственных связей (т.е. именно цена повлияла на изменение сбыта, а не что-то другое).

Экспериментальная группа - группа объектов, на которой проводится эксперимент (торговая точка, группа людей). Обозначается буквой (Е)

Контрольная группа - это группа объектов, на которой мы проверяем результаты эксперимента. На них не действует экспериментальный фактор, но измерения по ним делаются. Обозначается буквой (С)

Измерения, зависимые переменные оцениваются путем сравнения значения зависимых переменных до и после эксперимента. Необходимы измерения до (В) и после эксперимента (А).

#### Варианты дизайна эксперимента:

1. ЕВА - измерения экспериментальной группы до и после, результат = А-В
2. ЕА - СА - измерения двух групп после эксперимента, результат = ЕА -СА
3. ЕВА - СВА, результат = Е(А-В)-С(А-В)

#### Проблемы при проведении эксперимента :

1. Действие влияния конкурирующих организаций.
2. Влияние прошлых мероприятий проводимых самим предприятием
3. “Эффект обучения” (когда мы проводим предварительные измерения, то люди проявляют повышенный интерес к данному товару).
4. Сопоставимость контрольных и экспериментальных групп. Они должны быть сопоставимы по объему, структуре.

Действуют недостатки: для ЕВА - (1), (2), (3); ЕА - СА - (4); ЕВА - СВА - (3).

Типовой план эксперимента:

1. Определение цели
2. Определение зависимых и независимых факторов
3. Выбор наилучшего дизайна (с учетом возможных искажений)
4. Определение источников информации и формирование групп
5. Определение способа и периода измерения результатов
6. Определение способа и периода изменения экспериментальных факторов
7. Определение метода расчета результата и выводов из полученного результата.

Панель.

Особенности панели:

1. Предмет и тема исследования остаются постоянными.
2. Сбор данных повторяется через равные промежутки времени, выборка остается относительно постоянной.

Виды панелей:

1. Торговая (сбор информации о торговле)
2. Потребительская (сбор информации о семьях)
3. Специалистов (сбор информации о специалистах)

Потребительская панель: Организация, которая делает исследование, делает репрезентативную выборку, затем рассылаются дневники (в которых указываются основные параметры покупок (кто, где, цена). Потребитель заполняет дневник и отправляет исследователю. Получаемая информация: общий объем реализации по маркам и видам; покупка товаров на одну семью; предпочтение по маркам, местам продаж

Торговая панель: Производится выбор и вербовка участников (торговые предприятия) 1 раз в 2 месяца проводится инвентаризация торговых предприятий, собираются данные о торговых запасах (по группам, маркам), по накладным выявляются закупки (что, у кого и по чем приобретено), розничные цены на день сбора информации, вычисляется объем реализации (остатки на начало + приобретение - поставки на конец \* цены на день сбора информации). Отслеживается изменение запасов, оцениваются каналы сбыта, фиксируются цены. Получаемая информация: сбыт товаров по районам, типам торговли; динамика сбыта; информация об изменении запасов; информация об

основных каналах приобретения продукции; информация об оборачиваемости товарных запасов;

#### 4.5.4. Инструменты информационного обеспечения по направлениям маркетинга

Здесь мы остановимся на некоторых распространенных способах и моделях изучения важнейших направлений маркетинга. Это, в первую очередь:

- объемные показатели рынка;
- структура потребителей (сегментирование рынка);
- конкуренция и конкурентоспособность продукта;
- реакция рынка на инструменты маркетинга (товар, цену, рекламу, маркетинг в целом)

#### Изучение объемных показателей рынка (объем-Ор, потенциал-Пр, мощность-Мр)

Определение объема базируется на реальных цифрах, потенциала и мощности - на оценочных и прогнозных. Все три показателя могут быть определены для прошлого, текущего и будущего периода. К числу основных методов относятся:

1. Определение объема рынка из статистических данных (государственная и отраслевая статистика, определение Ор прошлого периода, прогноз Ор и Пр на базе тренда).
2. Расчет объема рынка по балансовой формуле (определение Ор для прошлого периода, оценка Пр для прошлого, текущего и будущего)

$O_r = O_{сн} + П + И - Е - O_{ск}$ , где:

- Ор- объем рынка;
- $O_{сн}$ - запасы готовой продукции на предприятиях и в торговле на начало периода (остатки на начало);
- П- производство за период;
- И- импорт (ввоз) за период;
- Е- экспорт (вывоз) за период;
- $O_{ск}$ - остатки на конец периода.

3. Оценка исходя из численности потребителей и среднего объема потребления, полученных на базе опросов потребителей, посредников, экспертов:

$$O_r (Pr, Mr) = Чп * Пср, \text{ или}$$

$$O_p (P_p, M_p) = \sum_{i=1}^n C_{pi} * P_{spi}, \text{ где:}$$

n- число сегментов с разным количеством потребителей и средним потреблением (о сегментировании см. следующий раздел)

Другой вариант формулы, более применимый для семейных товаров длительного пользования (в данной форме - оценка  $O_p$  и  $P_p$ ):

$$O_p(P_p) = C_{семей} * \% \text{платежеспособных} * (1/T), \text{ где:}$$

T- средний срок службы товара.

Данный метод может быть также реализован через опрос о вероятности приобретения за период  $O_p (P_p) = C_p * V_{приобр}$ .

4. Расчет исходя из доходов населения и их распределения. Здесь возможны по крайней мере 2 варианта

- доля расходов на определенный товар остается неизменной;

- доля расходов на товар изменяется при изменении доходов.

Во втором случае для прогнозирования емкости рынка необходимо оценить эластичность спроса по доходам (на сколько процентов изменяются расходы на товар при изменении доходов на 1 процент), и исходя из этого высчитать изменившуюся долю расходов. Формула расчета:

$$O_p (P_p) = \text{доходы населения} * \text{долю расходов на группу товаров} * \text{долю расходов на данный товар}$$

5. Метод аналогий (оценка всех 3 показателей для текущего и будущего периодов). По этому методу выбирается страна или регион, где среднедушевое потребление товара идет с опережением на определенный период по сравнению с интересующим нас регионом, и делается прогноз объема (потенциала) рынка. Метод также удобен для определения мощности рынка на базе сравнения с насыщенными рынками более развитых стран и регионов.

6. Индикаторный метод (в принципе все 3 показателя для текущего и будущего периодов). Определяется зависимость сбыта от определенного индикатора- например, от развитие рынка запчастей от численности автомобилей, находящихся в эксплуатации и среднего срока службы автомобилей

7. От фактической (нормативной) обеспеченности и срока службы (для всех 3 показателей и периодов, преимущественно для товаров длительного пользования). В данном случае определяется фактическая обеспеченность товаров (количество товара в эксплуатации всего (ОБф), количество в эксплуатации на 100 семей, на 1000 человек и т.д.). Затем определяется средний срок

службы ( $T_c$ , лет, месяцев). Эти показатели могут анализироваться отдельно по сегментам.  $O_p (P_r, M_r) = O_f / T_c$ . Если по товару идет не только замена, но и наращивание количества в эксплуатации, тогда вводят обеспеченность нормативную (т.е. количество, которое прогнозируется в эксплуатации через несколько периодов,  $O_{Бн}$ ) и срок достижения нормативной обеспеченности  $T_d$  :

$$O_p (P_r, M_r) = (O_{Бн} - O_{Бф}) / T_d + O_f / T_c$$

8. Эмпирический путь (оценка объема и потенциала текущего и на краткосрочную перспективу). Тестирование определенной части рынка, выявление среднего потребления, расчет характеристик рынка в целом через умножение среднего потребления на численность населения на рынке.

#### Основные методы сегментирования рынка:

1. Товарный
2. Социально-демографический
3. Психографический

#### Процесс товарного сегментирования:

1. Проводим группировку рыночного ассортимента по качеству и ценам. Если товаров немного, то каждый товар исследуем отдельно.
2. Определяем, какую долю занимает каждая группа (товар) на рынке.
3. Анализируем особенности данного товара, его преимущества и недостатки с точки зрения потребителя, чем он может привлечь потребителя.
4. Исходя из особенностей товара, делаем вывод о требованиях покупателя.

В итоге имеем структуру существующего рынка, оценку емкости рынка каждой группы, оценку требований и характеристик каждой группы. Преимущество подхода: Простота, могут быть хорошие результаты для стабильного рынка, низкие затраты. Недостаток подхода: Вместо сегментирования рынка мы получаем сегментирование ассортимента (то есть покупателя не спрашивают, что ему нужно). Скрытые потребности выявить нельзя.

#### Процесс социально-демографического сегментирования:

1. Составляем перечень характеристик товара и маркетинга, требования по которым могут различаться у разных групп (обычно это качество, престиж, уровень цены, сервис и т.д.), а также перечень могущих быть разными поведенческих моментов.

2. Составляем перечень социально - демографических характеристик, предположительно влияющих на разницу в требованиях. Пункты 1. и 2. формируются экспертно, затем может быть проведено пилотное интервью с потребителями для оценки значимости выявленных характеристик.
3. Составляем анкету, которая должна позволить оценить требования человека к определенному продукту, его поведение на рынке, его удовлетворенность ассортиментом, который есть на рынке и социально-демографические характеристики.
4. Делается выборка, проводится опрос.
5. Результаты анкетирования группируются по признаку схожести требований и поведения
6. В пределах каждой группы определяются наиболее представленные социально-демографические характеристики.
7. Если достаточно единых характеристик не обнаружено, возвращаемся к пункту 5. с учетом результатов пункта 6.
8. Если выделить сегменты удалось, анализируем, какую долю занимает каждый сегмент, какая конкуренция в данном сегменте, насколько мы можем удовлетворить требования сегмента.

Если сегментирование прошло успешно, мы имеем группировку потребителей по требованиям к товару и объясняющие различия в требованиях социально-демографические характеристики. Преимущества данного типа сегментирования: мы получаем более полную информацию о потребностях рынка; можно получить информацию о неудовлетворенным потребностях; на базе социально-демографических характеристик проще оценивать размеры сегмента и формировать комплекс маркетинга. Недостатки: социально - демографические характеристики далеко не всегда позволяют провести четкое различие по требованиям, границы между группами оказываются неоднозначными; необходимо проводить специальные исследования, что ведет к дополнительным затратам.

#### Процесс психографического сегментирования:

1. Строится психологическая модель, объясняющая разницу в требованиях между различными потребителями (с одной стороны, мотивация человека, с другой- особенности его личности).
2. Строится инструмент для тестирования (психологические тесты).
3. Проводится тестирование.

4. В дальнейшем- по аналогии с предыдущим подходом, начиная с п.5., но вместо результатов анкетирования исследуются результаты психологического тестирования.

### Изучение конкурентов и конкурентоспособности товара

#### Методы выделения непосредственных конкурентов:

1. Аналитический
2. Расчетный
3. Поведенческий

Аналитический подход основывается на потенциальной анализе конкурентов и их товаров по следующим критериям: удовлетворяемые потребности; обслуживаемые сегменты рынка (в т.ч. географические ареалы сбыта); технологии; время поставки, которое обеспечивает определенный производитель; объемы производства, доля рынка. Из этих критериев выбираются важнейшие для наличия и интенсивности конкуренции, все продукты сопоставляются с точки зрения этих критериев. Преимуществом подхода является простота. Недостаток заключается в том, что мы определим потенциальных конкурентов, но мы не знаем, будут ли это наши конкуренты на самом деле, то есть о поведении конкурентов мы сказать ничего не можем.

Расчетный подход базируется на определении перекрестных коэффициентов эластичности:

$$T_{ав} = \frac{\Delta X_a}{X_a} : \frac{\Delta P_b}{P_b}$$

$T_{ав}$ - коэффициент перекрестной эластичности

A и B - предприятия конкуренты

$P_b$  - исходный уровень цены предприятия B за 1 ед. товара.

$X_a$  - исходный объем реализации предприятия A в натуральном измерении

$\Delta P_b$  - абсолютное изменение цены предприятия B

$\Delta X_a$  - абсолютное изменение сбыта предприятия A в натуральных единицах

При этом  $\Delta X_a$  происшедшее по причине  $\Delta P_b$ , показывает, какой % изменения сбыта предприятия A приходится на 1 % изменения цены предприятия B. Чем больше T, тем сильнее конкуренция между A и B. Чем меньше T, тем слабее конкуренция между A и B. Если  $T < 0$ , то товары A и B взаимно дополняют друг друга. Это единственный подход, который позволяет оценить количественно интенсивность

конкуренции. В то же время учитывается только ценовой фактор, а конкуренция на самом деле может разворачиваться через рекламу или сервис

Поведенческий подход подразумевает, что к конкурентам относятся только те предприятия, которые активно реагируют (будут реагировать) на наши действия (см. ниже материал по анализу поведения конкурентов).

#### Анализ поведения конкурентов

Согласно модели М.Портера необходимо выяснить следующие характеристики конкурентов: цели; стратегии; представление конкурентов о себе; ресурсы. Если ситуация на рынке соответствует целям и представлениям конкурентов, то они, скорее всего, довольны своим положением и ничего существенного предпринимать не будут. Если ситуация или наши действия противоречат целям и представлениям конкурентов, то последует реакция, характер которой зависит от всех четырех аспектов, а интенсивность - от степени расхождений и ресурсов. Если наши действия задевают наиболее чувствительные стороны конкурентов, то реакция может иметь непропорциональный характер.

#### Методы сбора информации о конкурентах:

Типовая система сбора и обработки информации о фирмах-конкурентах включает, как правило, следующие процедуры:

- получение данных о конкурентах в местных ТПП (Торгово-промышленных палатах);
- привлечение специализированных организаций по исследованию рынка;
- изучение контрактов, заключенных конкурентами;
- изучение рекламы, проводимой конкурентами;
- изучение форм сбыта, проводимых конкурентами;
- изучение статей в деловой и экономической периодике по конкурентам;
- изучение официальных документов, статистики и отчетов работы фирм конкурентов;
- изучение материалов патентных организаций;
- изучение материалов судебных разбирательств;
- изучение заявок на торгах, предлагаемых конкурентами;
- проведение опроса отдельных лиц и персонала конкурирующей фирмы;
- составление картотеки по конкурентам;

- периодический обзор основных данных по конкурентам;
- составление подборки и аналитических материалов по конкурентам;
- составление периодических докладов и резюме по текущему состоянию конкуренции;
- проведение углубленного анализа отдельных проблем конкуренции;
- составление сводных данных по конкурентам для целей планирования стратегии и тактики работы собственной фирмы.

Кроме этого существует ряд методов, которые не относятся к законным: замаскированный опрос и "выуживание" информации в ходе общих встреч со служащими конкурирующей фирмы; тайное прямое наблюдение; ложный опрос о возможностях занятости конкурирующей фирмы; наем профессиональных исследователей с целью получения специфической информации; использование служащего конкурирующей фирмы с целью получения доступа к специальным "ноу-хау"; нарушение права владения на физической территории конкурента; подкуп поставщиков или служащих конкурирующей фирмы; "подсадка" своих людей к конкуренту; подслушивание телефонных разговоров конкурента; кража чертежей, результатов опытов, документов; шантаж.

### Информационное обеспечение товарной политики

#### Отношение потребителей к товару. Основные направления:

1. Привлекательность товара для потребителя (изучается с помощью опроса или наблюдения за потребителем - нравится ли потребителю товар).
2. Воспринятое качество (ВК). Методика оценки ВК на базе характеристик продукта (параметрический анализ конкурентоспособности):
  - выбираются наиболее важные качества;
  - разрабатывается шкала для оценки значимости характеристик.
  - прорабатывается шкала для оценки отдельных характеристик (на сколько устраивают вас перечисленные характеристики);
  - проводится опрос потребителей по поводу интересующего нас продукта и продуктов - конкурентов.

- проводится расчет средних значений по важности, качеству характеристик, определяется ВК для отдельных потребителей  $= \sum_{i=1}^n W_i * P_{ij}$ ; определяется среднее значение ВК по выборке, сравнивается с конкурентами.
  - n - Число характеристик, которое выделено;
  - $W_i$  - Вес характеристики при принятии решения;
  - $P_{ij}$  - Оценка пригодности j-того продукта по i-той характеристике.
- 3. Готовность приобрести товар (потребители опрашиваются, купят ли они товар, с какой вероятностью они это сделают и т.д.)
- 4. Для проверки отношения потребителей применяются различные виды тестирования: полный тест (отношение к товару в целом); частичный (например, нравится ли упаковка, цвет); открытый (с указанием марки и производителя, отношение к производителю); слепой (без указания марки и производителя, выявляется отношение к продукту); длительный (внимательное знакомство с товаром); тест впечатления (проверка продукта с помощью технических устройств, например, тахистоскопа); студийный (в специальной лаборатории); домашний (используется дома, потребитель пользуется и выражает свое отношение)

#### Анализ отношения посредников к товару.

Заключается в выявлении критериев, на базе которых посредники оценивают товар (эти критерии являются мерилем заинтересованности посредников). К критериям относятся экономические показатели (прибыль, оборот, оборачиваемость товарных запасов, наценка) и маркетинговые критерии (соответствие товара целевой группе торгового предприятия, степень новизны товара, степень апробированности товара, престиж, марка товара). В дальнейшем необходимо выяснить, способно ли предприятие удовлетворить требования посредников по данному товару и что для этого необходимо сделать.

#### Исследование цены

Тест цены - это проверка отношения человека к цене. Типы:

1. Оценочный (потребитель говорит сколько стоит товар, т.е. сам оценивает).
2. Тест реакции на цену (дается товар с ценой; спрашивают является ли данная цена нормальной, завышенной, заниженной)
3. Готовности к покупке (вопрос : по какой цене вы готовы в ближайший период приобрести данный продукт; приобретете ли

вы данный продукт по данной цене; какова вероятность покупки по данной цене).

#### Выявление зависимости между ценой и спросом (функция цена-сбыт):

1. Статистический - берется статистическая информация, выявляется объем сбыта при разных ценах и сопоставляются. Но необходимо удалить посторонние факторы: инфляцию, доходы (надо привести доходы прошлого периода к доходам текущего периода), фактор конкурентной ситуации. Данный метод применяется для товаров, которые давно находятся на рынке и для относительно стабильной ситуации.
2. Опрос потребителя о намерении приобретения при различных уровнях цен (какой % готов приобрести товар по данной цене). Процент говорит о потенциальном объеме сбыта при соответствующей цене.
3. Опрос экспертов. Они должны сказать, приведет ли изменение цены к существенному изменению сбыта, каковы нижний и верхний пределы цены, какова форма функции цена-сбыт.
4. Экспериментальный: Устанавливается специальное изменение цены (например, в разных торговых точках - разные цены) и измеряется объем сбыта при разных уровнях цен.

#### Тест рынка.

Комплексная проверка товара и маркетинга на географически ограниченном рынке перед выходом на более широкий рынок. Позволяет вовремя выявить и устранить недостатки, сэкономить затраты на широкую рекламу и построение сбытовой системы, избежать формирования неблагоприятного имиджа товара. В стандартном варианте дорогой инструмент, который к тому же открывает конкурентам намерения фирмы. Возможен мини-тест (для отдельного предприятия, торговой точки).

## **4.6. Инструменты анализа информации**

### 4.6.1. Общая характеристика

Методы сбора информации должны предоставить данные для разработки и обоснования решения. В результате их применения могут возникнуть тысячи разнообразных цифр и сведений. Поскольку мощность человеческого мозга ограничена, мы можем одновременно

перерабатывать и сравнивать лишь небольшой объем информации. По этой причине возникает необходимость в применении специальных статистических методов. В качестве критериев классификации методов обработки данных можно выделить следующие:

- по количеству одновременно анализируемых переменных (методы с одной, двумя и многими переменными);
- по цели анализа (индуктивные и дедуктивные методы);
- по уровню шкалы используемых переменных (методы для обработки номинальных, ординальных, метрических данных);
- по наличию зависимых и независимых переменных (методы анализа зависимостей и взаимосвязей).

В дальнейшем в группе методов с одной переменной будут рассмотрены методы расчета средних и дисперсии, распределения частот, а также некоторые простые статистические тесты. В качестве примера методов с двумя переменными приведены перекрестные таблицы, корреляция и регрессия. Из методов с многими переменными мы остановимся на многомерной регрессии, дискриминантном анализе, факторном и кластерном анализе.

Одномерные методы по своей природе относительно просты и базируются на расчете характеристик распределения и тестовых значений. Эти расчеты часто можно провести вручную, в отличие от многомерных методов, требующих, как правило, применения компьютера. При применении многомерных методов расчет характеристик распределения также имеет смысл, поскольку эти характеристики дают предварительное представление о выборке и образуют базу для применения более сложных методов.

#### 4.6.2. Описательные методы

Данные методы предназначены для представления информации в наглядном виде, чтобы можно было быстро уловить существенные характеристики. Это представление может иметь табличную, графическую или цифровую формы.

Распределение частот. Для упорядочения полученной информации строится таблица распределения частот. Для качественных переменных можно применить круговую диаграмму. Для анализа количественных переменных имеется больше возможностей: полигон; гистограмма; кумулированное распределение частот.

Характеристики выборки. Эти характеристики отражают распределение частот в сжатой числовой форме. Чем больше характеристик рассчитано, тем более полной будет информация о распределении. Здесь выделяют средние значения и показатели вариации. Средние значения показывают своего рода “центр” собранных значений переменной. Другими словами, они должны как можно точнее показать, где на оси переменной локализуется собранный материал. В соответствии с требуемым уровнем измерения переменных выделяют: моду (рассчитывается по номинальным данным); медиану (рассчитывается минимум по ординальным данным); арифметическое среднее (рассчитывается минимум по метрическим данным). Мода характеризует значение переменной, наиболее часто встречающееся в выборке. Медиана находится в середине ряда наблюдаемых переменных, справа и слева от нее одинаковое количество значений, по 50% всех значений больше и меньше медианы. Арифметическое среднее- среднее значение, получаемое делением суммы всех значений переменной в выборке на количество значений. В отличие от моды арифметическое среднее и медиана часто не совпадают ни с одним из реально имеющихся значений переменной. Наиболее важным показателем вариации является дисперсия. Кроме этого, применяются следующие показатели вариации: стандартное отклонение- квадратный корень из дисперсии; ранг, разница между наибольшим и наименьшим наблюдаемым значением (недостаток показателя в том, что в расчет принимаются только экстремальные значения); квартиль. Данный показатель не столь экстремален и поэтому в принципе более пригоден для характеристики распределения. Он показывает разницу между 75% и 25% значением распределения, 50% значений лежат в его области.

#### 4.6.3. Методы статистической оценки и тестирования

Эти методы относятся к индуктивной статистике, они предназначены для оценки генеральной совокупности на базе выборочных данных. Строго говоря, эти методы можно применять только для случайных выборок. В ходе тестирования постулируются гипотезы о характеристиках ГС (например, о среднем значении), которые в дальнейшем проверяются. Из методов с одной переменной часто применяется Z- тест. Z-тест относится к так называемым параметрическим тестам. Это означает, что он проверяет

статистическую значимость (сигнификантность) отдельных параметров, исследует, являются ли различия между постулированным “истинным” значением ГС и результатом выборки случайными или с определенной вероятностью неслучайны, статистически подтверждены.

#### 4.6.4. Методы анализа с двумя переменными

Многие вопросы анализа информации касаются связей между различными переменными и не поддаются исследованию с помощью вышеописанных методов. Основной признак двумерных методов в том, что одновременно анализируются две переменные, исследуются взаимосвязи и зависимости между ними. В дальнейшем будут рассмотрены наиболее часто применяемые на практике методы перекрестных таблиц, корреляции и простой регрессии. Выбор метода зависит от целей анализа и уровня шкалы анализируемых переменных (табл.4.2.)

Таблица 4.2.

Влияние уровня шкалы на выбор метода исследования зависимостей

Переменные	Зависимые		
		Уровень шкалы	Номинальный
Независимые	Номинальный	<b>Перекрестные таблицы</b>	<b>Дисперсионный анализ</b>
	Метрический	<b>Дискриминантный анализ</b>	<b>Регрессионный анализ</b>

Метод перекрестных таблиц. Этот метод является наиболее простым подходом для исследования зависимостей между двумя переменными. Вначале строится таблица, в которую заносятся все возможные значения двух переменных (перекрестная таблица), в клетки которой записывают частоты каждой комбинации значений переменных. Метод можно применять по номинальным данным, ординальные и метрические данные должны быть приведены в номинальный вид. Связь проверяется с помощью хи-квадрат теста. Для расчета используется следующая формула:

$$\chi^2_{emp} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(f_{ij}^e - f_{ij}^o)^2}{f_{ij}^e}$$

где:  $f_{ij}^o$  - наблюдаемая частота в ячейке ij;

$f_{ij}^e$  - ожидаемая при независимости переменных частота в ячейке  $ij$ ;

$g$ - число колонок;

$s$ - число строк.

Критические значения хи-квадрат теста определяются в зависимости от степеней свободы для заданной вероятности ошибки по специальным таблицам. Тест выявляет лишь наличие статистической зависимости, но не позволяет оценить ее силу. В принципе этот недостаток характерен для всех статистических методов. В случае хи-квадрат теста, кроме того, неизвестно и направление зависимости.

### Корреляция и регрессия

Корреляционный анализ является важнейшим методом для определения величины и направления линейной зависимости между метрическими переменными. Коэффициент корреляции может принимать значения от -1 до 1, он показывает силу и направление линейной связи между  $X$  и  $Y$ . Экстремальные значения +1 и -1 наблюдаются в том случае, когда все пары наблюдений находятся на прямой, поднимающейся, или, соответственно, падающей слева направо. Коэффициент корреляции, больший чем 0.5, принято считать признаком относительно сильной прямой корреляции, меньший, чем -0.5- признаком относительно сильной обратной корреляции. Значение  $r$  в пределах 0 показывает слабую связь или отсутствие линейной связи. Однако в этом случае может наблюдаться квадратическая или экспотенциальная связь. Принципиально следует отметить, что коэффициент корреляции, как и любой метод для измерения связи, показывает только формальную, а не причинно-следственную связь. Например, можно обнаружить тесную статистическую связь между приливами и количеством лунатиков, однако эта связь не имеет причинного основания. Обе характеристики обусловлены движением Луны.

Регрессионный анализ также работает с метрическими переменными, однако, в отличие от корреляционного, подразумевает деление на зависимые и независимые переменные. В случае простой регрессии исследуются зависимая переменная  $Y$  и независимая переменная  $X$ , что можно показать графически. Отдельные пары значений образуют, как и при корреляционном анализе, “облако” в системе координат. Основная цель регрессионного анализа состоит в поиске функции, по возможности точно отражающей данное “облако”, для того чтобы на

основе известного значения  $X$  спрогнозировать значение  $Y$ . В большинстве случаев выбирается линейная форма связи с функцией  $Y = a + bX$ . Коэффициенты регрессии  $a$  и  $b$  рассчитываются таким образом, что реальные значения  $Y$  как можно меньше отклоняются от рассчитанных значений. Как правило, при этом используется метод наименьших квадратов, минимизирующий сумму квадратов отклонений расчетных и фактических значений  $Y$ .

#### Дискриминантный анализ

С помощью дискриминантного анализа исследуется два основных вопроса. Во-первых, речь идет о выявлении различий между группами объектов-носителей определенного признака. Во-вторых, дискриминантный анализ применяется для отнесения объектов с неопределенной до того групповой принадлежностью к определенной группе на базе значения их характеристик. Как и в случае регрессионного анализа, упор делается на объяснение и прогноз, однако зависимая переменная имеет номинальный характер. В простейшем случае изучается 2 группы и 2 независимых характеристики. С методической точки зрения цель анализа заключается в построении дискриминантной функции  $y = b_1x_1 + b_2x_2$ , которая наилучшим образом разделяет группы А и Б. По формальному построению дискриминантная функция во многом соответствует функции многомерной регрессии, отсутствует лишь константа.

### **4.7. Методы прогнозирования**

#### 4.7.1. Общая характеристика

Рост роли прогнозирования в последнее время является следствием усложнения экономической и общественной среды. Под прогнозом в нашем случае понимаются сведения о возможном развитии определенных обстоятельств и о возможных последствиях определенных событий. В литературе имеются различные классификации прогнозов (развитие/влияние, кратко-средне-долгосрочные). Мы будем подразделять прогнозы в соответствии с особенностями проведения на качественные и количественные. Количественные прогнозы базируются преимущественно на имеющихся статистических данных и специальных методах расчета. Качественные прогнозы проводятся на базе субъективных оценок

экспертов. В таблице 4.3. приведен обзор различных методов прогноза /15; 12/.

Таблица 4.3.

Некоторые методы прогноза

Метод	Определение	Формы, диапазон	Экономический пример	Преимущества и проблемы
1. Количественные методы	Оценка будущего на основе прошлых данных с применением математико-статистических методов	Кратко-среднесрочные		Получение количественных данных на будущее Опора на прошлые данные Необходимо четкое структурирование проблемы
Экстраполяция тренда	Проекция временного ряда в будущее	Краткосрочные	Развитие сбыта или прибыли в будущем периоде	Невысокие затраты, быстрый результат Резкие изменения тренда Низкий потенциал раннего обнаружения
Индикаторные прогнозы	Оценка независящего от предпринимателя процесса на базе предпосылок	Краткосрочные	В основном применяется в отраслях, выпускающих средства производства, оценка поступления заказов на базе инвестиционного климата и поступления заказов в отрасли-потребители	Более раннее обнаружение перемен Трудность в отыскании подходящих индикаторов Стабильность связи между индикаторами
Регрессионный анализ	Определение направления и силы связи между независимыми и зависимыми переменными	Краткосрочные простые и многофакторные эконометрические модели	Оценка доли рынка при различных расходах на рекламу и ценах	Невысокие расходы Взаимозависимость переменных
2. Качественные методы	Оценка будущего с помощью знаний и интуиции, как правило, экспертная	От средне до долгосрочных		Подходят для комплексных и неструктурированных проблем Нет необходимости в измерении

Дельфи-метод	Форма опроса экспертов в несколько этапов, при которой их анонимные ответы собираются и через ознакомление с промежуточным и результатами формируется групповая оценка процесса	Долгосрочные	Производство отрасли при различных величинах влияющих факторов, например, изменения общественных норм поведения	исходных данных. Ограниченная объективность и надежность. Наглядность результатов, экспертное мнение, анонимность участников. Негибкая методика, большая потребность времени, тенденция к консерватизму, технологические изменения особо непредсказуемы
Сценарии	Предсказание будущего состояния факторов, влияющих на предприятие и определение возможных действий предприятия	Долгосрочные	Исследования типа автомобиль 2010 года	Подходит для очень комплексных проблем. Высока доля субъективизма, затруднена проверка процесса

#### 4.7.2. Количественное прогнозирование

Экстраполирование тренда. Экстраполяция, долгое время наиболее популярный метод прогнозирования, основывается на продолжении прошлого развития в будущее. Под трендом понимается долгосрочное направление развития временного ряда. Временной ряд-упорядоченная по времени последовательность результатов наблюдений признака, как правило, продолжающаяся до современности. Эти данные экстраполируются в будущее. При этом подразумевается, что развитие будет продолжаться как раньше, что, несомненно, особо неправомерно для динамических и конкурентных рынков.

Математически метод базируется на построении функции, максимально точно отражающей процесс развития. Параметры функции часто определяют с помощью регрессии по методу наименьших квадратов, причем в качестве независимой переменной

выступает время (t). Различают многие разновидности функций тренда, например линейный, параболический, экспотенциальный и т.д..

Метод скользящей средней. При экстраполяции тренда исследователь должен определить форму его функции. Метод скользящей средней, напротив, не подразумевает наличия определенной функции, трендовые значения определяются прямым расчетом. Прогнозное значение определяется как арифметическое среднее из определенного числа прошлых значений. Проще всего было бы, конечно, использовать последнее наблюдаемое значение. Это, однако, имеет смысл только в случае, когда в прошлых данных нет цикличности. В противном случае необходимо так подобрать длину ряда для расчета средней, чтобы цикл был отражен наилучшим образом. Только так можно охватить долгосрочное развитие временного ряда, его тренд.

Метод экспотенциального выравнивания. Основная идея этого метода, предложенного Брауном в 1963 году, заключается в том, что по мере старения данных они теряют свою прогнозную ценность. С учетом этого при экспотенциальном выравнивании данные взвешиваются в зависимости от их “возраста” (чем больше возраст, тем меньше вес). Метод представляет собой дальнейшее развитие метода скользящей средней. Расчет по данному методу производится с учетом константного во времени экспотенциального весового фактора  $a$  ( $0 \leq a \leq 1$ ), который также называют параметром выравнивания. Данный параметр производит дисконтирование прошлых данных на современный период. Простейшая форма прогнозного уравнения выглядит так:

$$y_{t+1} = \bar{y}_t = ay_t + (1 - a)y_{t-1}$$

где:  $y_{t+1}$ - прогнозируемое значение (например, сбыт);

$y_t$ - наблюдаемое значение современного периода;

$a$ - параметр выравнивания;

$\bar{y}_t$ - среднее значение, образованное с помощью выравнивания для периода  $t$ .

Основная проблема заключается в определении параметра  $a$ . При относительно равномерном развитии прошлых данных рекомендуется выбор значения  $a$  в пределах от 0 до 0.2. Если, напротив, современные данные должны оказать более сильное влияние на прогноз, рекомендуется выбор больших значений параметра. Следует отметить, что выровненные значения в долгосрочном периоде нередко недостаточно соответствуют фактическому развитию, что может

привести к неверным прогнозам. В силу этого метод пригоден в основном для так называемых константных процессов и стационарных временных рядов.

#### 4.7.3. Качественные методы

##### Метод Дельфи

Данный метод имеет широкий потенциал применения. С его помощью наряду с прогнозами потребности и спроса, прогнозируется прежде всего долгосрочное технологическое развитие. Метод представляет собой сильно формализованный опрос экспертов и был впервые применен в конце пятидесятых годов “Ранд корпорейшен” для прогнозирования технологического развития. Метод Дельфи, вероятно, наиболее часто применяемый на практике качественный метод прогноза.

С течением времени были разработаны различные схемы применения метода. Принципиальный его порядок выглядит следующим образом:

- первый раунд: избранным экспертам высылаются информация о прогнозной проблеме и указания по порядку прогнозирования. После этого они опрашиваются о вероятных будущих событиях;
- второй раунд: результаты первого раунда высылаются экспертам. Они должны оценить, в течение какого времени могут наступить указанные события;
- третий раунд: экспертам высылаются результаты второго раунда, чтобы они сделали необходимую корректировку своих прогнозов. Отклонения должны быть обоснованы.;
- четвертый раунд: проходит как третий. Возможны еще такие же раунды, пока экспертов не попросят сделать заключительный вывод.

Наряду с большими затратами времени и средств проблемы метода заключаются в выборе подходящих экспертов и отборе результатов для конечного прогноза. Необходимо ли учитывать только мнения большинства экспертов или также маловероятные мнения меньшинства? Изменение мнений в ходе опроса, напротив, желательно для достижения консенсуса между экспертами (эта цель на практике нередко достигается). Согласование мнений достигается здесь путем обратной связи (особенно через обязанность

обоснования). Поэтому метод Дельфи может давать вполне удовлетворительные прогнозы даже для долгосрочных тенденций.

Метод сценариев. Под методом сценариев понимается метод развития альтернативных образов будущего (сценариев). Метод разработан в шестидесятых годах специалистами Гудсоновского инситута (Нью-Йорк) Каном и Винером. Типичные примеры применения метода- так называемые мировые сценарии (например, Глобал 2000), энергетические сценарии, отраслевые сценарии, сценарии проведения свободного времени и развития транспорта. С середины семидесятых годов метод применяется в рамках стратегического планирования деятельности предприятий. Большое значение приобрели прежде всего так называемые корпоративные сценарии, применяемые для решения специфических плановых задач (сценарий развития предприятия, сценарий сбыта). Наряду с этим метод применяется особенно для развития и проверки стратегий в рамках систем раннего предупреждения, а также для планирования долгосрочных инвестиций. Метод сценариев наглядно представляется в форме растера, открывающегося от современности в будущее. Поскольку ближайшее будущее (приблизительно 3 года) в значительной мере определяется настоящим, в этот период спектр возможных вариантов развития сравнительно небольшой, растер относительно узок. С увеличением срока прогноза влияние современности уменьшается и число альтернативных вариантов развития увеличивается, что демонстрируется расширением растера. Путем описания данных альтернативных вариантов (сценариев) формируются возможные картины будущего, имеющие относительно высокую вероятность возникновения. Расхождение растера определяется экстремальными сценариями, причем исходят из того, что реальная картина будущего находится между ними.

Контрольные вопросы к главе 4:

1. Что такое маркетинг-микс?
2. Охарактеризуйте цели, объект и процесс товарной политики
3. Что такое товарная инновация?
4. В чем отличие инновации от модификации?
5. В чем состоит маркетинговая цель формирования номенклатуры (ассортимента)?
6. Что такое воспринятая цена?

7. Основные рекомендации по установлению цен на рынках чистой конкуренции, олигополии, монополии
8. Преимущества и недостатки затратного ценообразования с точки зрения маркетинга
9. Процесс рыночного ценообразования
10. Виды и цели конкурентного ценообразования
11. Что такое совместное калькулирование цен?
12. Основные виды условий поставки и платежа
13. Дайте определение понятиям "канал сбыта" и "канал распределения"
14. Критерии оценки эффективности каналов распределения
15. Охарактеризуйте процесс формирования каналов распределения
16. Перечислите способы управления каналами распределения
17. Перечислите основные виды коммуникации в маркетинге
18. Охарактеризуйте стадии коммуникационного процесса и возникающие в нем барьеры
19. Опишите процесс формирования рекламной кампании
20. Раскройте цели и методы стимулирования сбыта
21. Раскройте цели и методы работы с общественностью
22. Перечислите основные проблемы персональной продажи.
23. Охарактеризуйте перспективные направления коммуникации
24. Перечислите вторичные методы сбора информации
25. Перечислите первичные методы сбора маркетинговой информации
26. Охарактеризуйте цели, план и содержание наблюдения за каналами сбыта, фокус-группы, опроса потребителей, экспертных опросов
27. Для чего применяются в маркетинге наблюдение, эксперименты, тестирование, панельные исследования
28. Перечислите основные методы анализа маркетинговой информации
29. От чего зависит выбор методы анализа информации?
30. Перечислите основные методы прогнозирования, цели их применения, преимущества и недостатки.

## **5. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

### **5.1. Основные понятия управления маркетингом**

Управление маркетингом (маркетинг - менеджмент) - планирование, организация, распорядительство и контроль за рыночной деятельностью фирмы.

Принципы управления маркетингом: ориентация на рынок, информационной достаточности (достаточность информации для обоснованного принятия решений), комплексность (комплексное планирование инструментов маркетинга), стратегическая ориентация (управление на перспективу), интегрированность (взаимосвязь со всеми подразделениями и функциями).

Функции управления маркетингом - управленческие работы, связанные с планированием, контролем, распорядительством, организацией по направлениям: исследование рынка, определение целей и стратегий, работа с товаром, ценообразование, распределение товара, коммуникация.

Структуры управления маркетингом: функциональная (по функциям маркетинга); дивизиональная (по объектам - товарам, рынкам, клиентам и т.д.); матричная (по функциям и объектам).

Процесс управления маркетингом:

1. Анализ ситуации, исследование рынка (идентификация предприятия и рынка, выявление проблем, источников их возникновения и путей решения).
2. Планирование целей и стратегий.
3. Разработка маркетинг - микс.
4. Организация
5. Реализация
6. Контроль

### **5.2. Анализ ситуации (информационное обеспечение маркетинга)**

#### 5.2.1. Методические основы

Цель информационного обеспечения: повышение эффективности маркетинговых решений (достижение цели с наименьшими затратами)

Задачи:

- получение информации о маркетинговых проблемах предприятия и источниках их возникновения;
- получение информации о путях решения проблем на существующих и новых рынках;
- получение информации о критериях выбора путей достижения целей предприятия

Предмет информационного обеспечения:

- выявление возможностей и угроз на рынках;
- выявление сильных и слабых сторон предприятия;
- оценка эффективности инструментов маркетинга в существующих условиях

Объект информационного обеспечения:

- текущие и прогнозные данные о состоянии среды (макросреда: экономические, политические, социально-демографические, технические, правовые условия; микросреда или рынок: покупатели, конкуренты, посредники, поставщики);
- данные о маркетинговом потенциале предприятия (финансовые, технологические, конструкторские, сбытовые возможности предприятия).

В ходе анализа ситуации выделяют 5 основных этапов /15/.

На первом этапе формируется цель исследования, уточняется проблема исследования, определяются факторы и характеристики среды, подлежащие изучению, строятся исследовательские гипотезы.

На втором этапе определяются методы сбора данных, выборка исследуемых объектов, планируется проведение исследования по времени, ресурсам, применению информационных инструментов.

На третьем этапе осуществляется сбор информации, заполнение первичных документов по сбору (анкет, бланков наблюдений, баз данных и т.д.), осуществляется контроль за сбором информации.

На четвертом этапе производится отсев непригодных первичных документов, формирование баз данных для обработки, применяются методы обработки данных (математические, статистические и т.д.), делаются выводы.

На последнем этапе формируется отчет и представляется лицам, принимающим решение.

Необходимость в маркетинговом исследовании возникает в случае нехватки информации для обоснования текущих или перспективных решений. Как правило, причиной проведения анализа ситуации

является возникновение или прогнозирование определенной маркетинговой проблемы (например, объем сбыта не соответствует целям предприятия, падает прибыль, существующая производственная программа не дает достаточного дохода и т.д.). Анализ ситуации должен дать представление о возможностях решения проблемы. Однако для этого необходима четкая постановка проблемы и определение предмета исследования.

Формирование предмета анализа ситуации начинается с анализа маркетинговых проблем, которые есть или могут возникнуть на предприятии. Проблемой является несоответствие достигнутых или прогнозируемых результатов желаемому уровню. Обычно проблемы сводятся к тому, что доходы и прибыль предприятия недостаточны для решения текущих и перспективных задач (рост предприятия, доходы работников, устойчивое финансовое состояние и т.д.). Корень проблем заключается в неблагоприятном или неэффективном соотношении деятельности предприятия с условиями его среды (например, предприятие действует на рынке с низкой покупательной способностью, предприятие не обеспечивает уровень цен, адекватный потребностям рынка и т.д.). На этом этапе необходимо максимально четко сформулировать проблему, которую следует решить. После этого выявляются наиболее существенные проблемы, относящиеся к сфере маркетинга (например, малый сбыт, низкий уровень прибыли, малая доля рынка, низкая конкурентоспособность продукции и т.д.). Исходя из проблем, формируется цель исследования (какую информацию мы хотим иметь).

Внутренние и внешние условия, влияющие на возникновение проблемы, с одной стороны, и цель исследования с другой стороны служат основой для формирования системы факторов, подлежащих изучению. Как уже отмечалось, исследовать все факторы маркетинга в конкретном случае невозможно в силу затрат, да и необходимости в этом нет. Следует выделить ключевые факторы, влияющие на решение проблемы, и установить взаимосвязи между ними (построить модель исследуемой ситуации). В то же время при выборе факторов необходим системный подход, следует учитывать все многообразие факторов, которые в принципе могут повлиять на деятельность предприятия.

На следующем этапе, с учетом построенной модели ситуации и цели исследования выдвигаются исследовательские гипотезы (утверждения, которые должны быть подтверждены или

опровергнуты в ходе анализа ситуации). В дальнейшем определяются характеристики, по которым должна быть получена информация. Характеристики определяются на базе отобранных факторов среды и выдвинутых гипотез. Характеристики должны отражать суть факторов и должны быть сформулированы так, чтобы их можно было измерить. Характеристики необходимо формулировать с учетом следующих обстоятельств:

- возможность получить информацию;
- измеримость;
- существенный вклад в достижение цели исследования;
- затраты, связанные со сбором и обработкой информации.

В завершение следует отметить, что предмет исследования может быть уточнен в процессе анализа ситуации. Поводом для этого может послужить, например, невозможность получения данных по каким-либо важным характеристикам, изменения в понимании проблем, изменения цели исследования.

#### Формирование методического плана сбора информации.

Методический план основывается на модели ситуации, разработанной на предыдущем этапе исследования. План устанавливает по каждому фактору и характеристике:

- наиболее эффективные источники получения информации;
- наиболее эффективные методы получения информации;
- форму представления результата и возможное использование результата для анализа и разработки мероприятий по решению проблемы.

При формировании плана следует обратить внимание на такие моменты:

1. Конкретность формулировки характеристик. Характеристики должны быть операциональны, т.е. однозначны с точки зрения качественного содержания (например, интенсивность рекламной кампании может определяться через затраты на рекламу или количество рекламных публикаций), должен быть понятен способ измерения (в рублях, штуках и т.д.), должны быть определены период измерения и территория, на которой измерение проходит (см. Проблема измерения в исследовании).
2. План необходимо формировать комплексно, т.е. учитывать связи, возникающие как по горизонтали (взаимовлияние

источников, методов и результатов по определенной характеристике), так и по вертикали (при необходимости задействования определенного метода или источника по определенной характеристике целесообразно проверить его эффективность по другим характеристикам).

3. Перечень возможных источников получения информации: население (наблюдение, опрос, эксперимент); специалисты предприятия; представители властных структур; эксперты; средства массовой информации; исследовательские организации; контрагенты (конкуренты, посредники, поставщики, потребители); сбытовые агенты; статистические органы; компьютерные сети и т.д.
4. Методы сбора информации: первичные (опрос, наблюдение, эксперименты, тестирование, панели); вторичные (сбор информации из внутренних и внешних источников).
5. Требуемый результат формируется так, чтобы было понятно, в какой форме будет представлена информация, какую роль она сыграет в понимании и решении проблемы.
6. Рекомендуется применение смешанного анализа - выводы по результатам из разных источников. В России недостаток достоверной информации. Суть - берутся данные из разных источников, отбрасываются крайние значения (если резко выпадают), экспертно оценивается степень надежности источника (коэффициенты от 0 до 1, в сумме должно быть 1), затем данные источника умножаются на коэффициент достоверности и все суммируется. Например, данные по объему рынка (статистика- 0.4, опрос потребителей- 0.3, мнение посредников- 0.3)

Проблема измерения в исследовании. Измерение на качественном или количественном уровне повышает информативность исследования. Кроме того, от уровня измерения зависит возможность математической обработки информации и применения различных методов. Для измерения характеристики необходимо разработать соответствующую шкалу. Шкала- инструкция по присвоению объектам чисел или символов в соответствии с величиной интересующего нас признака (характеристики) этих объектов. Отношение чисел, которые присвоены разным объектам, должно отражать отношение между величинами измеряемого признака этих объектов, но не все, а только те, которые интересны для исследования.

Выделяют шкалы четырех уровней (по количеству переносимых отношений):

1. Номинальный - на отношение между объектами по величине признака переносится отношение равно или неравно (например, марка товара).
2. Ординальный - переносятся отношения равно, неравно и больше, меньше (например, школьные оценки, отношение к продукту - устраивает, почти устраивает, не устраивает, совсем не устраивает).
3. Интервальный - равно, неравно и больше, меньше плюс отношение равенства интервалов (например, шкала температуры по Цельсию)
4. Кардинальный - равно, неравно, больше, меньше, равенство интервалов и ноль имеет реальное значение (характеристика отсутствует) (например, шкала температуры по Кельвину, то есть 0 - это отсутствие температуры).

Чем выше уровень шкалы, тем больше методов для обработки данных можно применить, тем более глубокие выводы можно сделать, но тем сложнее провести измерение (а обычно и дороже). Для многих физических и экономических величин существуют принятые шкалы для измерения (возраст, доход, температура, прибыль, цена и т.д.). Но многие характеристики, интересные для маркетинга, не имеют общепризнанной и стандартизированной шкалы (например, отношение потребителей, предпочтения потребителей, имидж товара и т.д.). Здесь часто применяют такие шкалы, как рейтинг, семантический дифференциал, шкалу Лайкерта, многомерные шкалы и т.д. Многие из них имеют особые, порой достаточно сложные методики построения.

Формирование календарного плана сбора информации. На данном этапе:

1. Систематизируется методический план, отбираются наиболее эффективные методы сбора информации, упорядочиваются по этапам.
2. Формируется выборка по тем исследованиям, где это необходимо.
3. Определяется продолжительность и стоимость работ.

Необходимо учесть, что стоимость и сроки зависят от выбранного метода и объема выборки, а также географии исследований. С целью экономии затрат необходимо, во-первых, тщательно проанализировать альтернативные источники и методы получения

информации, следует всегда сопоставлять полезность получаемой информации с затратами на ее получение. Сбор информации всегда планируется по источникам, а не по характеристикам

#### Основные проблемы изучения рынка по П.Диксону/29/:

- краткосрочная ориентация;
- информация, расходящаяся с представлениями руководства, воспринимается как вызов;
- заикливание на исследовании требований потребителей, а не на подлинной инновации (потребители сами не могут представить, что им нужно);
- исследование для подтверждения уже принятых решений;
- исследование для оправдания существования управленческого звена;
- усложнение исследований, отрыв от практики

#### 5.2.2. Задачи анализа ситуации

Задачи анализа ситуации заключаются в выявлении маркетинговых проблем и поиске путей их решения. Для этого предприятие должно идентифицировать свои границы и границы своих рынков.

Идентификация предприятия. Менеджер по маркетингу должен хорошо знать ситуацию на предприятии, прежде всего по следующим направлениям:

- система управления и распределение власти на предприятии (основные группы участников предприятия, их интересы и власть на предприятии, источники и степень удовлетворения их потребностей). Отсюда вытекают реальные цели предприятия, которые затем находят отражение в целях маркетинга);
- взаимосвязи предприятия с ключевыми (стратегическими) партнерами, их интересы и возможности;
- возможности предприятия (технологические, кадровые, финансовые, сбытовые и т.д.);
- сильные и слабые стороны предприятия, текущие результаты деятельности;
- цели предприятия по основным направлениям деятельности.

Развернутый перечень характеристик предприятия дан в Приложении 1. Идентификация предприятия формально может быть проведена

путем заполнения "Паспорта предприятия". Методы сбора данных - изучение документации предприятия, опрос работников предприятия. Идентификация рынка предприятия - определение товарных и географических границ рынка, круга продавцов и покупателей. Содержание и методы идентификации рынка и распределения рыночной власти даны в Приложениях 2,3.

### Идентификация проблем предприятия

#### Методические аспекты.

Проблема предприятия - это недостижение цели предприятия. В конечном счете проблема предприятия заключается в том, что ожидания участников предприятия, связанные с его деятельностью, не оправдываются (например, низкий уровень заработной платы).

Источники проблем предприятия – в несоответствии инновационной активности (стратегии) предприятия динамике внешней среды. В дальнейшем это несоответствие проявляется в убыточной деятельности и банкротстве предприятия. Это несоответствие возникает по 2 причинам:

- цели участников предприятия не отвечают требованиям необходимой стратегии;
- потенциал предприятия не соответствует требованиям необходимой стратегии.

Для выхода из кризиса необходимо приведение стратегии, целей и потенциала предприятия в соответствие с динамикой среды, либо смена среды функционирования. Проблемы предприятия условно делят на 3 уровня по глубине и характеру:

1. Стратегический кризис
2. Кризис оперативных результатов
3. Кризис ликвидности

Стратегический кризис – кризис долгосрочного, стратегического потенциала предприятия, разрыв между возможностями предприятия и требованиями внешней среды, потеря возможности собственными силами в имеющееся время привести потенциал предприятия в соответствие с требованиями среды, обеспечить конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Основные характеристики стратегического кризиса - низкий уровень обновления продукции, высокий износ основных фондов, смещение центра тяжести хозяйственного портфеля в неблагоприятные зоны ("знаков вопроса" или "хромых собак").

Кризис результатов, или оперативный кризис - предприятие имеет убытки, постоянное уменьшение собственного капитала, потеря «экономического лица», зависимость от кредиторов, «кредитная ловушка». Переход в состояние зависимости от кредиторов, в режим экономической несамостоятельности, в режим сжимающегося воспроизводства. Основные показатели кризиса результатов – рентабельность ниже минимально необходимого уровня, отрицательный ЧПДС от основной деятельности, снижение обеспеченности собственными оборотными средствами, недостаточная ликвидность и платежеспособность

Кризис ликвидности - из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. Реальная угроза или иницирование процедуры банкротства, угроза потери «юридического лица». Зона ближнего банкротства - крайне тяжелое финансовое и экономическое положение, несостоятельность по формальным показателям, но с другой стороны, обладание определенным потенциалом для развития в случае быстрой и эффективной смены стратегии управления.

Проблемы предприятия в значительной степени связаны с проблемами в области маркетинга. Проблемы маркетинга - не достижение целей маркетинга (о целях маркетинга см. главу 2.). Источники маркетинговых проблем: деятельность предприятия на непривлекательных рынках; несоответствие маркетинга требованиям рынка (неконкурентоспособность).

Для выявления проблем в области маркетинга, а также источников их возникновения используются следующие подходы (см. также Приложение 8.):

1. Финансово-экономический анализ. Проблемы и источники их возникновения анализируются на уровне финансово-экономических показателей /32;34;35/.
2. Анализ результатов сбытовой деятельности. Выявление источников проблем в разрезе номенклатуры, рынков, регионов и т.д. /32;37/
3. Портфельный анализ. Предназначен среди прочего для выявления стратегических проблем.
4. Моделирование формирования спроса (модель конкретизации потребности) и другие методы.

Выявление путей решения проблем

Выявление путей решения проблем идет по трем направлениям:

1. Поиск привлекательных сегментов и пути повышения конкурентоспособности на существующих рынках предприятия
2. Поиск новых привлекательных рынков для продукции предприятия (географических или потребительских), а также путей обеспечения конкурентоспособности на них
3. Поиск идей по освоению новой конкурентоспособной продукции для привлекательных рынков.

Для решения этой задачи применяются все технологии маркетинга.

### **5.3. Планирование целей и стратегий**

#### 5.3.1. Методические основы

Цель - желаемое будущее состояние действительности. Основные цели маркетинга:

1. Монетарные (сбыт, прибыль, доля рынка, график поступлений, структура выручки по формам оплаты)
2. Немонетарные цели (известность предприятия, известность продукта (измеряется % населения, которые осведомлены о нашем товаре); предпочтения потребителей (какой % людей предпочитает наш товар товару конкурента); имидж товара (является ли товар современным, классическим) и т.д.)

Принципы формирования цели :

1. Операциональность цели (цель должна быть конкретной по качественному параметру (содержание цели отвечает сути предмета); количественному параметру; пространственному параметру (на каком рынке цель должна быть достигнута); временному параметру (за какой период цель должна быть достигнута)).
2. Учет взаимосвязи целей - достижение одной цели может содействовать достижению другой, препятствовать или никак не влиять
3. Участие сотрудников в постановке целей

Понятие и суть стратегии. Стратегия - принципиальные решения, определяющие рамочные ориентиры для оперативного управления.

Основная стратегическая цель- обеспечение долгосрочного потенциала прибыльности. Стратегические задачи: обновление продукции, рост предприятия, защита и увеличение доли рынка. Суть стратегии - концентрация ресурсов организации на направлениях,

потенциально наиболее эффективных с точки зрения целей (товарах, рынках, инструментах маркетинга, контрагентах и др.).

Выделяют 2 основных направления формирования стратегии организации:

1. Выбор стратегических зон хозяйствования (товаров и рынков)
2. Выбор стратегии конкуренции на рынках.

Стратегии строятся на следующих стратегических переменных:

- пространственное положение рынка (локальный, национальный, региональный, мировой);
- степень известности (освоенности) рынка (старый, родственный, новый);
- способ обработки рынка (сегментный подход, массовый подход);
- концентрация на определенных инструментах маркетинга (ориентация на цену, качество, рекламу и т. д.);
- первичная цель (массовый сбыт, высокая рентабельность, большая доля рынка);
- отношение к конкурентам (агрессивное или нейтральное);
- отношение к инновациям (инновативный или адаптивный);
- отношение к кооперации с партнерами;
- отношение к темпам роста (ориентация на быстрый рост, умеренные темпы).

Стратегия конкуренции на рынке описывает отношения с контрагентами, определение области конкуренции, выбор базовых инструментов конкуренции.

Отношения с контрагентами могут строиться на принципах сотрудничества, борьбы и нейтралитета. Варианты сотрудничества в промышленной сфере:

- обменная деятельность между компаниями, включающая отношения купли-продажи;
- технико-экономическое сотрудничество на условиях технического содействия (поставка оборудования и помощь в его запуске), на подрядных условиях (сдача объектов под ключ или под готовую продукцию) и по созданию предприятий совместной деятельности (поставщик после завершения строительства продолжает участвовать в управлении функционирующего объекта, в получении определенной доли прибыли и готовой продукции);
- промышленное и производственное сотрудничество - основывается на активном развитии специализации и кооперации производства;

- научно-техническое сотрудничество - аккумуляция финансовых средств различных компаний, действующих в одной сфере бизнеса или имеющих интерес в какой-то определенной области, в том числе государственных средств, направляемых на научно-технические исследования и разработку новых товаров;
- стратегические альянсы фирм - конкурентов для разработки масштабных проектов;
- консорциумы;
- вертикальная интеграция;
- картели и синдикаты и т.д.

Стратегия партнерства с фирмами-потребителями: в основе сегментирования рынка, приспособление к требованиям сегмента, переход от обычных коммерческих отношений к долгосрочным партнерским. Преимущественно партнерство необходимо с крупными передовыми и небольшими перспективными фирмами (запросы которых станут запросами всего сегмента). В основе сотрудничества – повышение добавленной стоимости, снижение издержек, взаимовыгодное распределение прибыли, совместные разработки. Различные варианты проявления партнерских отношений: предоставление «улучшенного» продукта (нестандартного, а приспособленного к требованиям конкретного сегмента); разделение маркетингового предложения продуктов и сопутствующих услуг – партнер сам выбирает, что ему необходимо; при партнерстве цена предложения обычно выше, поскольку оно включает весь комплекс необходимых потребителю услуг. В качестве альтернативы повышению цены можно использовать участие в экономии издержек потребителя.

Формы конкурентной борьбы (борьба за доли рынка):

- виолентная (силовая - массовый выпуск стандартной продукции и вытеснение конкурентов в основном за счет издержек);
- патентная (нишевая - захват рыночных ниш);
- коммутантная (соединительная - гибкость, быстрое переключение на изменяющиеся потребности рынка);
- эксплерентная (пионерская - опережение конкурентов, выпуск новой продукции).

Существует ряд базовых стратегий маркетинга:

- стратегия сегментирования рынка;
- стратегия рыночных инноваций;
- стратегия диверсификации;

- стратегия интернационализации бизнеса (ориентация на внешний рынок);
- стратегия глобализации (однородный подход ко всем рынкам);
- кооперации;
- турбо- стратегии (опережение конкурентов во времени с освоением и предложением товара)

#### Стратегические решения по товару:

- стратегии программы (ориентация на материал, проблему, область знания);
- диверсификация- дифференциация- специализация;
- вертикальная интеграция,
- глобализация и интернационализация производства;
- стратегии по продукту (упрощение, лидерство в качестве, марочная стратегия, инновация, модификация, копирование) и др.

#### Стратегические решения по ценам:

- конкурентная стратегия (активная/ пассивная);
- затратная /рыночная цена;
- снятие сливок/ проникновение на рынок;
- дифференцирование цен;
- престижные цены;
- выравнивание цен по ассортименту и т.д.

#### Распределительные стратегии:

- прямой/ не прямой сбыт;
- активный/ пассивный сбыт;
- массовый/ селективный/ исключительный сбыт;
- договорные стратегии (кооперация, вертикальная интеграция, централизация, франчайзинг и т.д.);
- интернациональные стратегии (экспорт, СП, лицензии, инжиниринг, и т.д.);
- проталкивание и протаскивание товара через каналы сбыта;
- стратегия рационализации;
- имиджевая стратегия;
- кооперация с другими предприятиями (поставщиками, производителями близких товаров) при построении сбытовых систем и т.д.

#### Рекламные стратегии:

- фирменная/ товарная реклама;
- информационная / эмоциональная реклама;
- унифицированная/ неоднородная реклама;

- массовая/ точечная(прямая) реклама;
- по целям (информационная/ стимулирующая сбыт);
- по целевым группам (посредники/ потребители/ эксперты);
- по графику (концентрированная/ распределенная);
- по бюджету (паритет с конкурентами/ предельные затраты/ достижение цели)

В развернутом виде программа маркетинга представлена в Приложении 7.

### 5.3.2. Формирование стратегии

Основой формирования стратегии маркетинга являются следующие методы и технологии:

- SWOT-анализ;
- Матрица Бостонской консультационной группы;
- Матрица "товар-рынок" И.Анзофа;
- Матрица конкурентных стратегий М.Портера;
- Методы инвестиционных расчетов;
- Методы типовых ситуационных решений (например, анализ ЖЦП продукта);
- Методы бенчмаркинга и др. (см. Приложение 10)

Рекомендуемая последовательность формирования стратегий маркетинга:

1. Выделение имеющихся у предприятия СХЗ (стратегических зон хозяйствования)
2. Формирование идей и предложений по перспективным для освоения СХЗ (с помощью матрицы Анзофа, бенчмаркинга и других технологий)
3. Проведение SWOT- анализа по существующим и перспективным рынкам, сегментирование рынков, оценка возможностей и угроз по отдельным СХЗ, определение привлекательных и неперспективных направлений.
4. Портфельный анализ программы предприятия в динамике, определение инвестиционных стратегий по отдельным СХЗ.
5. Выделение перспективных и неперспективных направлений, уточнение сегментации рынков, инвестиционные расчеты, выбор целевых СХЗ и целевых сегментов (стратегия товар-рынок)

6. Формирование конкурентной стратегии по отдельным СХЗ и позиционирование предприятия на рынках на базе матрицы Портера, бенчмаркинга, ситуационных решений.

Содержание SWOT- анализа /15/. Для стратегического планирования маркетинга необходима информация о ресурсах предприятия, о действиях и намерениях конкурентов, о развитии ситуации на рынке. Методы анализа делятся на две группы: 1) методы, направленные на определенный элемент системы, в которой действует предприниматель (например, анализ рынка); 2) методы, объединяющие результаты полученные с помощью нескольких методов (например, анализ сильных и слабых сторон). Общая схема анализа представлена на рис.1.

Анализ потенциала предприятия предназначен для проверки ресурсов и их соответствия направлениям стратегического плана. Цель анализа - выявить возможности предпринимателя. В центре внимания находятся вопросы: какие особые способности имеет предприниматель, в каких областях он не имеет достаточной компетенции?

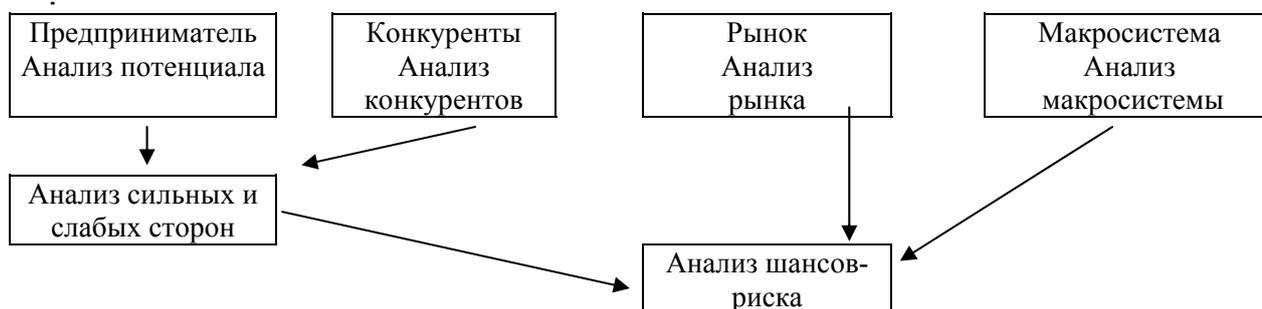


Рис. 1. Система стратегического анализа ситуации (SWOT -анализа)

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

Для проведения анализа конкурентов необходимо однозначно определить всех предпринимателей, которых можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особенно большое значение в условиях быстрого роста рынка, высокой рентабельности или сравнительно легкого доступа на рынок. 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 конкурентов; текущее положение конкурентов; финансовые возможности; предпринимательскую философию и культуру; цели конкурентов.

Анализ рынка заключается в выявлении всех обстоятельств, связанных с реальными и потенциальными партнерами предпринимателя по рынку. Он нацелен на получение исчерпывающей информации обо всех элементах рынка, которые еще не были рассмотрены (как, например, конкуренты) в ходе предыдущего анализа ситуации. В центре внимания стоят, как правило, потребители. В особых случаях повышенное внимание может быть обращено и на другие элементы рынка на поставщиков, торговлю, посредников. Для анализа используются как имеющаяся уже информация, например отчеты службы сбыта, письма клиентов, так и данные, полученные с помощью методов исследования рынка.

Для получения необходимой информации нужно вначале однозначно выделить рынки или рыночные сегменты, которые должна служить предметом анализа. Затем исследуются структура этих объектов и возможные тенденции их развития. Данные подразделяются на количественные и качественные. Анализ макросистемы направлен на изучение условий окружающей предпринимателя среды, которые характеризуются тем, что не имеют прямой связи с его рынком, но воздействуют равным образом на всех производителей, занятых в данном географическом регионе. Принято деление макроокружения предпринимателя на экономическую, социально-культурную, физическую, политико-правовую и технологическую компоненты. Из-за слишком большого числа факторов макросистемы практически невозможно учесть все влияющие величины. Гораздо целесообразнее ограничить анализ макросистемы небольшим числом ключевых характеристик, имеющих решающее значение в данной ситуации.

Данные, полученные при исследовании предприятия, рынка, конкурентов и макросистемы, подвергаются анализу с помощью обобщающих методов, предназначенных для постепенного уплотнения информации. Анализ сильных и слабых сторон соединяет результаты анализа потенциала и анализа конкурентов. Он предназначен для выявления преимуществ и недостатков по отношению к основным соперникам. Для наглядного представления можно использовать так называемый профиль сильных и слабых сторон. Из выявленных с помощью анализа потенциала резервов

экономически наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают долгосрочный отрыв от конкурентов. Чтобы гарантировать получение прибыли выше среднего уровня, предпринимателю нужно точно знать профиль своих преимуществ и недостатков по сравнению с важнейшими соперниками.

Анализ шансов и риска объединяет результаты всех предыдущих видов. Он предназначен для возможно более раннего обнаружения тех изменений в макросистеме и на рынке, которые имеют связь с преимуществами и недостатками собственного предприятия. Это облегчает выработку своевременных стратегических решений.

Анализ шансов риска базируется на допущении, что предприниматель лучше справится с развитием ситуации, чем его конкуренты, если изменения сочетаются с его преимуществами. В том случае, если развитие затрагивает слабые стороны, своевременное обнаружение связанного с этим риска помогает как можно раньше начать противодействующие мероприятия.

Модель БКГ (матрица Бостонской Консультационной группы - матрица доля рынка - рост рынка, матрица портфельного анализа).

Применяется для планирования стратегии в области производственной программы, преимущественно для крупных диверсифицированных предприятий. Идея матрицы отталкивается от портфельного анализа в финансовой сфере.

Портфельный анализ был перенесен на предприятие, т.к. предприятие можно описать как совокупность независимых друг от друга хозяйственных единиц - стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Характеристики независимости СХЗ - свой рынок и продукт, свои технологии и источники снабжения, свои условия деятельности

Успех концерна определяют:

- Конкурентоспособность СЗХ по отдельности.
- Оптимальное сочетание СВХ.

Определяющие факторы успеха СЗХ:

1. Эффект масштаба массового производства (с увеличением объема производства снижение издержек на производство единицы продукции). Отсюда следует, что предприятие должно выбирать рынки, на которых есть рост.
2. Прямая зависимость прибыли и рентабельности от доли рынка - необходимо стремиться к завоеванию большей доли рынка

Рассчитываются темпы роста и доля рынка относительная для всех СХЗ. Потом все СЗХ размещаются в матрице в соответствии со своими координатами. Величина круга СЗХ пропорциональна их доле в сбыте предприятия.

Анализ матрицы:

1. Анализ положения каждой СХЗ

- низкий темп роста, низкая доля - хромые утки
- высокий темп роста, низкая доля - знаки вопроса
- высокий темп роста, высокая доля - звезды
- низкий темп роста, высокая доля - дойные коровы

2. Стратегия для каждого продукта:

- для знаков вопроса - умеренный риск, селекция.
- для звезд - всемерная поддержка и финансирование.
- для дойных коров - рационализация, снижение издержек, умеренное финансирование в пределах необходимости.
- для хромых собак - ликвидация производства.

3. Анализ оптимальности производственных программ, которые определяются рациональным сочетанием товаров, попадающих в разные СХЗ (необходимо наличие достаточного числа дойных коров - носителей прибыли и звезд - основы развития).

Матрица И.Ансоффа (продукт-рынок) Предприятие может увеличить свой сбыт, используя 4 основных подхода:

1. Проникновение на рынок (увеличение сбыта на старом рынке со старым товаром за счет морального старения - быстрой смены моделей, физического старения - использование элементов, выходящих из строя раньше остальных, уменьшения цены, привлечения новых посредников, активной рекламы и др.)
2. Развитие рынка (выход со старым продуктом на новый рынок - географический, социально-демографический и т.д.)
3. Развитие продукта (новый продукт для существующего рынка - разработка дополнений к базовому товару, комплексное решение проблемы)
4. Диверсификация (новый продукт на новом рынке)

Разные стратегии имеют разную степень риска. У первой стратегий наименьший риск, меньшую вероятность успеха имеют (2) и (3), максимальный риск имеет диверсификация. Стратегии И.Ансоффа применимы в основном для ненасыщенных и растущих рынков.

Для выбора базовых инструментов конкуренции применяется матрица М.Портера (стратегии конкурентной борьбы). Устойчивое положение фирмы в конкурентной борьбе зависит от:

1. Стратегической цели фирмы - ориентация на массовый рынок или ориентация на отдельный сегмент
2. Стратегического преимущества - низкая цена или особое качество

Три основные стратегии:

1. Лидерство по затратам на массовом рынке;
2. Дифференцирование продукта (выделение по качеству) на массовом рынке
3. Концентрация на сегменте (использование низких цен или высокого качества).

Стратегия 1. Все действия предприятия должны быть направлены на снижение себестоимости, все остальные факторы - на минимальном уровне. Преимущества стратегии:

1. При снижении рыночных цен зона убытка наступает позднее, чем у других предприятий.
2. При увеличении издержек убыточность наступает позднее, чем у других
3. Низкие затраты и низкие цены обеспечивают высокие входные барьеры на рынок для других конкурентов.
4. Возможность завоевания большой доли рынка за счет низких цен.

Необходимые предпосылки использования стратегии:

1. Доступ к сравнительно дешевым факторам производства (сырье и др.).
2. Возможность освоения объема производства, при котором начинает действовать эффект массового производства.
3. Рынок должен быть массовым и не дифференцированным.
4. Должна быть возможность учета и контроля расходов.

Стратегия 2. Создается нечто особое с точки зрения качества, престижа, дизайна, назначается высокую цену и извлекается прибыль за счет высокой рентабельности.

Преимущества:

- Монопольное положение в определенном сегменте потребителей.
- Возможность получения большой прибыли при небольших объемах производства, можно направлять средства на развитие новых товаров.
- Предпочтения людей создают входные барьеры на рынок.

Предпосылки:

- Доступ к качественным факторам производства;
- Наличие специалистов во всех отраслях, способных работать с качественным продуктом.
- Изначально высокий имидж или способность его создать
- Наличие сегмента с высокими доходами.

Стратегия 3. Сегмент выбирается по географическому или социально-экономическому признаку. Применяется низкая цена или высокое качество. Предпосылки: Лучшее знание сегмента и способность предложить лучшее решение проблем сегмента, чем предприятие, работающее на массовом рынке.

### Влияние ключевых факторов ситуации на принятие маркетинговых решений

Ключевые характеристики внешней и внутренней среды, оказывающие существенное влияние на выбор стратегии маркетинга:

- стадия жизненного цикла продукта (выход на рынок, рост, насыщение, спад);
- стадия конъюнктурного цикла рынка (подъем, спад, депрессия);
- конкурентная структура рынка (монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, чистая конкуренция);
- тип товара с точки зрения спроса (оборонный, инвестиционный или ТНП, длительного или текущего пользования, текущего, особого, пассивного спроса или предварительного выбора и т.д.);
- тип покупателей (предприятия, домохозяйства, индивидуумы, госсектор и т.д.)
- потенциал предприятия (финансово - избыточное, сбалансированное или дефицитное предприятие, сильные и слабые стороны)
- положение предприятия на рынке (лидер, средняя позиция, аутсайдер)
- стадия жизненного цикла организации (выход, рост, бюрократизация)
- функции предприятия (коммерческие, преимущественно некоммерческие, социально-политические)
- характер проблем предприятия (стратегический кризис, кризис результатов, кризис ликвидности) и др.

Влияние некоторых характеристик на формирование маркетинговой стратегии показано в Приложении 9.

## 5.4. Формирование комплекса маркетинга

### 5.4.1. Методические аспекты

На этом этапе речь идет о выборе, значении и форме инструментов маркетинга, об объединении их в наиболее оптимальный с точки зрения поставленной цели комплекс (маркетинг-микс), а также о распределении финансовых средств в рамках бюджетирования маркетинга. Вопрос заключается прежде всего в том, каков должен быть размер бюджета маркетинга и не лучше ли израсходовать часть этих средств для производства, исследований или других сфер предприятия. При выборе и определении интенсивности инструментов маркетинга необходимо учитывать как вещественные, так и временные аспекты.

Выбор инструментов. На выбор инструментов влияют, с одной стороны, избранные стратегии, с другой - традиции отрасли (табл.5.1.). Данные приведены в весьма упрощенном виде. Однако на основании таблицы можно сделать по крайней мере следующие выводы: некоторые отрасли имеют в своем распоряжении множество инструментов (торговля), другие же используют немногие инструменты (сырьевая индустрия) /15/.

Таблица 5.1.

Применение инструментов маркетинга в различных отраслях

Инструменты	Сырье	Отрасли			
		Производственные товары	Марочные товары	Торговля	Сфера услуг
Работа с продуктом	X	X	X	(X)	X
Работа с программой		(x)	(x)	X	X
Гарантии		X	X	X	
Обслуживание клиентов	X	X	(X)	X	X
Ценовая политика	(X)	X	X	X	X
Скидки	X		X	X	
Условия поставки		X		(X)	
Кредитование	X	X		(X)	
Место деятельности				X	X
Каналы сбыта	X	(X)	X	(X)	
Готовность к поставке		X		X	X
Личная продажа	X	X	X	X	X
Реклама	X	X	X	X	X
Поддержка сбыта	X		X	X	(X)
Работа с общественностью	X	(X)	X		(X)

Примечание: X- имеет особое значение, (X)- играет роль в определенных условиях

Планирование программы маркетинга по времени. При распределении маркетинговой деятельности по времени возникают следующие вопросы: как необходимо распределить планируемые мероприятия и средства на отдельные интервалы внутри планового периода? Например, как рекламировать - циклично, антициклично; как вести себя по отношению к колебаниям спроса. При этом имеются следующие возможности: подстраиваться под колебания, сглаживать или усиливать их; в этой связи возникает вопрос, когда необходимо реализовать запланированные мероприятия, чтобы достичь наибольшего эффекта. При этом необходимо особо учитывать, что на практике реакция рынка не является бесконечно быстрой, как это принято в классической теории. Между импульсом и реакцией имеется определенный промежуток времени. Например, если рекламная кампания идет полным ходом, а товара еще нет в продаже, то предприятие, скорее всего, потеряет напрасно значительную часть рекламного бюджета и плюс к этому доверие потребителей.

Проблемы оптимизации комплекса маркетинга. Главная задача оперативного планирования маркетинга заключается в конечном счете в комбинировании маркетинговых инструментов таким образом, чтобы получить оптимальный с точки зрения поставленных целей маркетинг-микс. Решение этих проблем весьма не просто как в теории, так и на практике. Причины этого в следующем: наличие множества возможных комбинаций инструментов маркетинга; наличие взаимосвязей и взаимовлияния между инструментами маркетинга; неуверенность в эффекте маркетинговых мероприятий; практические ограничения (по времени, финансам и т.д.).

Множество возможных комбинаций. Допустим, что предприятие может применить четыре инструмента маркетинга, причем каждый из них в 10 вариантах (на практике выбор, как правило, гораздо больший). Число возможных комбинаций достигает 10 000. Ясно, что лишь ничтожная часть из них будет рассматриваться более детально. Если еще добавить, что каждая комбинация даст разные результаты в различных условиях среды, станет понятным истинный масштаб проблемы.

Взаимозаменяемость инструментов маркетинга. При формировании маркетинг-микс надо учитывать, что между отдельными инструментами имеются взаимосвязи, причем они могут быть как взаимозаменяемыми, так и комплиментарными. Взаимозаменяемость

означает, что один инструмент может полностью или частично заменить другой (реклама может уменьшить необходимость усилий по персональной продаже). Комплиментарность означает, что действие инструментов взаимно дополняет друг друга (рекламная поддержка выхода на рынок с новым продуктом).

Перенос действия мероприятий. Существенная проблема заключается в определении области действия мероприятий маркетинга и в оценке величины «излучения», которое они производят за пределы этой области. В принципе необходимо различать два случая: позитивное и негативное побочное влияние мероприятий маркетинга.

#### 5.4.2. Планирование инструментов маркетинга:

Планирование инструментов маркетинга - это планирование товаров, цен и условий поставки, работы системы сбыта, коммуникации.

Планирование инструментов идет в рамках сформулированных стратегий маркетинга (есть перечень товаров и рынков, определены принципы работы с товаром, ценой, принципы продажи и коммуникации).

Основным тактическим планом маркетинга является план реализации продукции, который определяет номенклатуру, объемы реализации, отпускные цены, формирование запасов готовой продукции и дебиторской задолженности.

Номенклатурный план опирается на такие плановые документы маркетинга, как калькуляция цен, система условий поставки и платежа, портфель заказов, план совершенствования продукции, план рекламы и стимулирования сбыта, план работы сбытовых агентов предприятия и т.д. Важнейшую роль играет бюджет маркетинга, определяющий финансовую базу реализации вышеперечисленных планов.

#### Схема формирования номенклатурного плана

1. Анализ сбытовой статистики с целью предварительного ранжирования существующей номенклатуры
2. Анализ связей между продуктами
3. С учетом стратегии предприятия, результатов ранжирования, наличия связей формирование предварительного перечня продуктов, которые необходимо выпускать
4. Определение базовых цен на продукцию

5. Формирование условий поставки и платежа
6. Калькуляционное выравнивание цен по ассортименту
7. Формирование портфеля заказов, прогноз спроса
8. Формирование номенклатурного плана

#### Методы, используемые при формировании номенклатурного плана

Анализ сбытовой статистики. Анализ служит для того, чтобы оценить товары с точки зрения их вклада в достижение цели предприятия и на этой основе принято решение о расширении или сокращении выпуска, о снятии товаров с производства, о необходимости совершенствовать товар. Данный анализ дает предприятию основание для постановки вопросов об инновациях. Существует много методов анализа сбытовой статистики (см. Приложение 8, анализ сбытовых результатов, /32;37/).

Во-первых, производится анализ сбытовых результатов (выручки, прибыли, маржинальной прибыли и т.д.) в динамике, в структуре по источникам возникновения, соотнесение факта с планом.

Далее, применяется концентрационный анализ (АВС - анализ). Данный анализ применяется для предприятий с многономенклатурным производством и для торговли с широким ассортиментом. Цель - выделение наиболее выгодных и не выгодных позиций. Происходит ранжирование всех товаров по убыванию результата (сбыта, прибыли). Товары, дающие 60-80% результата, относят к группе А (обычно это не более 20% номенклатурных позиций). Дальнейшие 15-30% - группа В. Последние 5-10% - группа С. Товары группы А - основные для предприятия. Группа В - промежуточный вариант по важности. Группа С - требует проверки на целесообразность выпуска. Анализ эффективности использования дефицитных ресурсов применяется тогда, когда одного или несколько ресурсов не хватает для полного использования других ресурсов. Эффективность использования дефицитных ресурсов = результат продукта / расход дефицитных ресурсов. Товары ранжируются по убыванию данного показателя. На базе этого ранга решается вопрос о расширении выпуска или снятии с производства.

Анализ точки безубыточности. Цель: Определить какие товары способны быстрее принести доход и прибыль, оценить величину дохода. На базе точки безубыточности принимается решение об инновациях, о распределении ресурсов. Хороший обзор методов анализа результатов деятельности предприятия дан в /32; 37/.

Анализ связей между продуктами методом совместных покупок. Делают выборку из общего количества покупок, смотрят, как часто та или иная пара покупались вместе. Связи определяются исходя из того, насколько часто покупают продукты вместе. Посторонний фактор - величина покупки. Чем покупка больше, тем больше вероятность случайного попадания продуктов, нужна корректировка. Корректировку проводят с помощью расчета коэффициента:

$$K_{ij} = \frac{S}{\sum_{k=1}^{N_k} (N_k - 1)}$$

где  $K_{ij}$  - коэффициент, показывающий связь между продуктами  $i$  и  $j$ ,  $S$  - количество покупок, где эти товары покупались вместе,  $N_k$  - количество товаров в  $k$ - атой покупке. Выявленные связи применяются для обоснования решения о снятии продукта, ценовой политики (совместное калькулирование цены по ассортименту), совместной рекламы (по группе товаров, а не конкретного товара), совместных покупок, совместного размещения товаров в пределах торговой площади.

Процесс формирования базовой цены включает:

1. Калькуляцию себестоимости и цены по затратному методу.
2. Определение верхних и нижних границ цены с учетом стратегии конкуренции предприятия
3. Определение реакции спроса на цену.
4. Выбор цены, обеспечивающей наибольший вклад в достижение цели. Если целью является прибыль и условно-постоянные затраты не меняются, тогда критерием будет маржинальная прибыль ( $МП = (Цена - условно-переменные затраты) * продажи$  в натуральном выражении).
5. Корректировка цены с учетом психологии потребителя (привычные ценовые точки, ломаные цены и т.д.)

Формирование условий поставки. Здесь необходимо определить скидки и надбавки в зависимости от качества товара, объемов партии поставки, услуг по транспортировке и хранению, срока платежа и формы платежных средств и т.д. В основе формирования условий поставки и платежа (УПП) лежат цели маркетинга и влияние УПП на выручку, прибыль, поток денежных средств. При конструировании УПП необходимо принять в расчет изменение цены, объема продаж, омертвления средств, инфляцию, стоимость кредита, если он

привлекается, изменение сбытовых и прочих затрат предприятия и т.д. Варианты расчетов для некоторых УПП приведены ниже.

Скидка за объем партии поставки. Один из подходов к формированию скидки за объем партии поставки - определение пределов приемлемого для продавца и интересного для покупателя размера скидки (диапазон скидки). Если считать, что при определении скидки будут иметь значение только затраты, связанные с заказом (без учета других выгод и потерь продавца и покупателя), валовая скидка в расчете на объем продаж за период может находиться в диапазоне (увеличение затрат покупателя; уменьшение затрат продавца). Скидка должна перекрывать рост затрат покупателя и быть ниже снижения затрат продавца. Затраты покупателя, связанные с величиной заказа, в расчете на период определяются по формуле:

$$Зп = Зз * (Пп / Oz) + (Oz * Ц * \% ) / 200$$

Где

Зп - затраты покупателя, связанные с заказом, в расчете на период

Зз - затраты, связанные с осуществлением 1 заказа

Пп - потребность на период в натуральном выражении

Oz - объем партии заказа в натуральном выражении

Ц - цена единицы товара

% - калькуляционный процент (стоимость капитала в расчете на период), в процентах

Оптимальный размер заказа для покупателя определяется по известной формуле Уилсона:

$$Zo = \sqrt{(200 * Пп * Зз) / (\% * Ц)}$$

Для продавца затраты, связанные с заказом, определяются по формуле:

$$Зпок = (Ззпок * Пп) / Oz - (Пшт * Oz * \% ) / 200$$

Где:

Ззпрод - затраты продавца, связанные с 1 заказом

Пшт - прибыль в расчете на штуку

Для определения скидки на штуку необходимо необходимо валовую скидку на период разделить на объем поставки в течении периода в натуральном выражении

Бартер. Преимущества бартера - снижение расхода наличности, возможность размещения высвободившихся средств на финансовом рынке (если там доходность выше), погашение дебиторской задолженности, сокращение текущих финансовых потребностей, отказ

от займов и экономия, загрузка мощностей и снижение затрат. Недостатки - рост цены и переплата налогов, недостаток денежных средств (расхождение со структурой платежей), замедление оборота вследствие перепродажи.

Таблица 5.2.

Расчет бартерной сделки

Показатель	Результат без дисконта	Период поступлений / выплат	Коэффициент дисконтирования (при 5% инфляции в месяц)	Дисконтированный результат
Выручка	100	3	0.864	86.4
Себестоимость	-80	0	1	-80
Расходы по перепродаже	-5	2	0.987	-4.54
Налоги при обмене	-3.85	1	0.952	-3.76
Налоги с перепродажи	-1.4	2	0.907	-1.27
<b>Результат</b>	<b>9.75</b>			<b>-3.07</b>

Расчёт цены с "отсрочкой платежа". Многие производители, отгружают свою продукцию потребителям с отсрочкой платежа на 30, а иногда и на 60 дней. Соответственно цена продаж на условиях отсрочки платежа должна быть выше, чем по предоплате. Коэффициент увеличения цены продаж в этом случае может быть рассчитан либо, исходя из минимальных финансовых потерь при отсрочке платежа, либо быть заведомо завышенной, чтобы стимулировать предварительную оплату со стороны покупателя. При отсрочке платежа деньги изымаются из оборота. И соответственно необходимо рассчитать те минимальные потери, которые будет нести предприятие. Например, продукция отправляется в дальний регион и срок поступления денег на расчётный счёт предприятия, начиная с момента отгрузки продукции, составит:  $T_{\text{возврата}} = T_{\text{транспортировки}} + T_{\text{отсрочки}} + T_{\text{движения денег}} = (30 + 30 + 10) = 70$  дней. Если банковский процент принять равным 4% в месяц, то чисто финансовые потери составят:  $(12 * 4\%) : (360 : 70) = 9.33\%$  от суммы отгруженной продукции. Значит, наценка за отсрочку платежа должна быть не менее 10%.

Калькуляционное выравнивание цен по ассортименту. Совместное калькулирование - установление цены не на конкретный продукт в

отдельности, а в комплексе на группу продуктов. Цена устанавливается на каждый продукт, но с учетом других товаров. Если на рынке нельзя реализовать цены только для некоторых продуктов или если низкая цена имеет смысл для привлечения клиентов (и в то же время для остальных продуктов существует определенное пространство для оперирования с ценами), то распределять затраты по отдельным продуктам можно не только по принципу покрытия затрат, но и по другим соображениям.

В табл. 5.3. приведен пример расчета методом калькуляционного выравнивания для продуктов А, В и С из ассортимента торгового предприятия /15/. Цены для продуктов А и С (11,57 и 10,22) не были приняты рынком. Вполне реализуемыми, напротив, кажутся ломаные цены немногим меньше 10. Это ведет к уменьшению выручки. Чтобы добиться желаемой прибыли, продукт В должен быть продан не по первоначально рассчитанной цене, а по цене, покрывающей потери от продуктов А и С. Цена 8,68 является приемлемой для рынка.

Таблица 5.3.

Пример калькуляционного выравнивания в розничной торговле

Показатели	Товар А	Товар В	Товар С
1. Запланированный сбыт, тыс.шт.	170.0	510.0	290.0
2. План по выручке, тыс.руб.	1966.7	4090.0	2964.4
3. Цена на базе затрат, руб.	11.57	8.02	10.22
4. Реализуемая на рынке цена, руб.	9.98	-	9.99
5. Реализуемая выручка, тыс.руб.	1696.6	-	2897.1
6. Недопокрытие, тыс.руб.	-270.1	-	-67.3
7. Сумма нехватки по всем продуктам, тыс.руб.	-	-337.4	-
8. Требуемая выручка после выравнивания, тыс.руб.	-	4427.4	-
9. Цена после выравнивания, руб.	9.98	8.68	9.99

Для создания впечатления выгоды подходят продукты, при покупке которых потребитель обращает большое внимание на цену. Продавец может представить эти продукты демонстративно выгодно по цене кратковременно или на длительное время. Прибыль, от которой он здесь отказывается, должна быть возмещена за счет прочего ассортимента. В качестве компенсатора могут выступать как отдельные продукты, так и весь ассортимент. Особенно подходят те товары, цены которых служат для потребителей индикаторами качества или носителями престижа.

### Планирование инноваций и совершенствования продукции.

Планирование совершенствования продукции осуществляется в рамках инновационного процесса (формирование идей, селекция идей, экономическая оценка, реализация идеи и выход на рынок). Идеи совершенствования продукта получают из различных источников (опросы потребителей, посредников, экспертов, наблюдение за рынком и т.д.). Выбор вариантов совершенствования товара проходит на базе различных методов:

1. Оценка влияния предложения в совершенствовании функций продукта (функции товара см. раздел 4.1.)
2. Оценка эффективности предложения с учетом результатов параметрической оценки конкурентоспособности продукта (раздел 4.5.)
3. Оценка эффективности предложения с учетом отношения посредников и потребителей (готовность приобретать усовершенствованный товар)
4. Оценка эффективности с учетом результатов аналогов (собственных и конкурирующих) в рамках бенчмаркинга
5. Инвестиционные расчеты
6. Расчет прибыльности дифференцирования товара:  $\Delta$  Прибыли в результате дифференциации = численность новых потребителей \* средний объем их потребления \* прибыль по новому варианту) - (численность отвлеченных потребителей \* средний объем их потребления \* [прибыль от старого варианта - прибыль от нового варианта]) и др.

Планирование рекламы и стимулирования сбыта. Планирование рекламы и стимулирования рассмотрено в разделе 4.4.

Планирование деятельности сбытовых агентов. Планирование деятельности сбытовых агентов касается следующих направлений: планирование численности, планирование отбора и обучения, планирование контактов и объемов продаж. Численность определяется исходя из количества клиентов по категориям, необходимого количества контактов с клиентами каждой категории, средней продолжительности контактов и располагаемого фонда времени одного работника. Подробнее см /29; 20/

Формирование бюджета маркетинга. Единой универсальной методики формирования бюджета нет. Большинство фирм используют подход "сверху вниз", когда бюджет определяется наверху и спускается в подразделения. Примеры форм бюджета маркетинга приведены у

П.Диксона /29/. Определяются плановые расходы по направлениям маркетинга (реклама в разрезе носителей, скидки для клиентов и посредников, пропаганда, мерчендайзинг, совершенствование продукта, рыночные исследования, расходы на сбыт). Эти расходы сопоставляются с плановыми продажами за период, происходит корректировка с учетом прошлого опыта. Существует также форма предельных бюджетов, когда каждое направление маркетинга рассматривается как инвестиционное, прогнозируется рост прибыли за счет каждого направления, затем рентабельность инвестиций по каждому направлению сравнивается с целевой, отбираются только те направления, где рентабельность инвестиций выше целевой.

### **5.5. Организация маркетинга на предприятии**

Организация маркетинга на предприятии - это формирование перечня функций маркетинга, разработка организационных структур и распределения функций, штатных расписаний, должностных инструкций, систем планирования, контроля, стимулирования и соответствующих Стандартов, подбор и расстановка кадров, разработка и внедрение механизмов интеграции маркетинга на предприятии, разработка и внедрение информационных систем маркетинга. Вопросы организации маркетинга рассматриваются во многих изданиях, в т.ч. /12;15;20/, а также Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 1993 г.; Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: М.: АО "Финстатинформ", 1994.

#### **5.5.1. Основные структуры управления маркетингом**

Функциональная оргструктура управления маркетингом. Основана на подчинении специалистов по различным функциям маркетинга вице-президенту (директору), который координирует их деятельность. Главное преимущество функциональной организации маркетинга в ее простоте. Однако эта организационная форма имеет ряд недостатков, количество которых возрастает по мере того, как увеличивается число товаров или рынков. Причин тому несколько. Во-первых, отсутствует управление реализацией конкретных товаров на конкретных рынках, поскольку в фирме нет специалистов, полностью отвечающих за какой-либо товар или рынок. Во-вторых, каждая функциональная группа решает свои задачи и считает свои функции более значимыми, чем функции других групп.

Товарно-функциональная оргструктура управления маркетингом. Компании, производящие широкий ассортимент товаров (например, удобрения, лекарства и косметику), часто создают систему управления, основанную на различиях между товарами (продуктами). Такая организация маркетинга не заменяет функциональную организацию, а является ее дополнением. Управляющие, ответственные за маркетинг отдельных товаров, становятся руководителями соответствующих маркетинговых программ. Преимущества данного типа оргструктуры управления выявляются в следующем: управляющий, занимающийся определенным товаром, имеет возможность координировать различные маркетинговые затраты по данному товару; управляющий может быстро реагировать на требования рынка; в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели товара, как пользующиеся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей; легче выявлять способных сотрудников, так как они привлекаются к участию во всех сферах оперативной маркетинговой деятельности. Однако данному типу оргструктуры присущи и определенные недостатки: управляющий, ответственный за определенный товар, не наделен полномочиями, которые соответствовали бы его деятельности (ряд функций маркетинговой деятельности не входит в сферу его компетенции); товарная организация часто требует больших затрат, чем ожидалось. Первоначально управляющие назначаются ответственными за основной товар. Однако вскоре в структуре компании появляются управляющие, ответственные и за менее важный товар, каждый из которых имеет свой штат помощников; у сотрудников товарных подразделений существуют двойные линии подчинения: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных маркетинговых служб.

Рыночно-функциональная оргструктура управления маркетингом. Продукция многих компаний предназначена для самых разнообразных рынков сбыта. Если среди покупателей продукции компании можно выделить четкие группы, то для нее в основу оргструктуры управления желательно положить рыночный (региональный) принцип. Одним из видов оргструктур, использующих данный принцип, является рыночно-функциональная оргструктура управления маркетингом. При таком типе организации маркетинга наряду с функциональными управляющими имеется управляющий по работе с рынками, который возглавляет группу из

нескольких управляющих, ответственных за отдельные рынки. Обязанности управляющего по работе с рынком очень схожи с обязанностями управляющего отдельным товаром. Основным преимуществом рыночной организации маркетинга является то, что маркетинговая деятельность направлена на удовлетворение определенной группы потребителей, в отличие от товарной организации, при которой все внимание концентрируется на товарах, или чисто функциональной организации, при которой основное значение уделяется выполнению маркетинговых функций. Достоинства и недостатки рыночно-функциональной оргструктуры управления по существу аналогичны достоинствам и недостаткам товарно-функциональной оргструктуры.

Товарно-рыночная оргструктура управления маркетингом. Ее используют компании, производящие широкий ассортимент товаров, предназначенных для разнообразных рынков. Если, кроме того, в управлении маркетингом также используется функциональный подход, то получается оргструктура, являющаяся комбинацией двух предшествующих типов оргструктур управления маркетингом. В идеальном случае в такой оргструктуре управления имеются конкретные специалисты, выполняющие определенные функции маркетинга для конкретного рынка и товара. Главным достоинством и в то же время недостатком данного типа оргструктуры является четкое закрепление всех важнейших функций маркетинговой деятельности применительно к конкретным рынкам и товарам за определенными исполнителями. Такая организация маркетинговой деятельности приводит к значительным затратам и чревата конфликтами.

Управление по проекту. По мере того как организация и потребители придавали все большее значение конечным результатам, т.е. конечному продукту с высокими потребительскими свойствами, все более очевидной становилась необходимость наделения какого-либо лица полномочиями и ответственностью за получение этих конечных результатов. Этого можно достигнуть с помощью традиционной структуризации по ассортиментам продуктов в рамках товарно-функциональной оргструктуры управления или создания чисто товарной оргструктуры управления. Если в рамках последней оргструктуры ответственного за маркетинг определенного товара наделить широкими полномочиями, подчинив ему временно всех сотрудников из линейных и функциональных

подразделений, занятых разработкой, внедрением, производством, послепродажным обслуживанием, реализацией других функций маркетинга, то получим оргструктуру управления проектом по выпуску и маркетингу определенного товара. Но по ряду причин управление на основе только проекта зачастую оказывается невозможным. Не всегда можно обеспечить полную занятость персонала. Кроме того, сравнительно невелика может быть и продолжительность осуществления проекта. Персонал, и в первую очередь высококвалифицированный, не потерпит неопределенности, вызываемой частыми организационными изменениями. Далее, специалисты обычно предпочитают быть организационно объединенными в группы на профессиональной основе. Они более свободно себя чувствуют, работая в кругу коллег, и считают, что принадлежность к такого рода группам лучше отвечает интересам их профессиональной репутации и служебного роста, нежели объединение на основе проекта. Часто руководители проектов не обладают полномочиями, достаточными для оказания реального воздействия на деятельность функциональных подразделений. В этих случаях они выступают лишь в качестве своего рода аккумулятора информации о том, как обстоит дело с вверенными им проектами, докладывая вышестоящему руководителю о серьезных отклонениях от плана. Возможно возникновение ситуации, когда руководитель проекта не имеет достаточных полномочий, а должен отвечать за конечные результаты. Неудивительна поэтому и высокая текучесть управленческих кадров, работающих на подобных должностях.

Матричная оргструктура управления. Суть отношений при формировании матричных структур управления состоит в следующем. Руководителю программы по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются от высшего руководителя предприятия необходимые полномочия по распоряжению ресурсами, а также исполнителями мероприятий, составляющих программу. При этом, чтобы ограничить сферу контроля руководителя программы и не разрушать сложившихся отношений в существующей линейно-функциональной структуре предприятия, вводится институт ответственных исполнителей программных мероприятий. Этот статус приобретают руководители подразделений и групп, выполняющих самостоятельные задания по программе. Ответственные исполнители находятся в двойном подчинении. По

вопросам содержания, сроков исполнения и результатов соответствующих заданий и мероприятий они подотчетны руководителю программы. По всем остальным вопросам своей деятельности они подчиняются своим постоянным руководителям согласно действующей иерархии. На наш взгляд, применительно к программам, направленным на выход на определенный рынок с определенной продукцией, таких ответственных исполнителей целесообразно назначать только в научно-исследовательских, проектных, конструкторских, экспериментальных, производственных и других подразделениях, непосредственно занятых созданием и внедрением в производство новой продукции, там, где решением этих вопросов занимаются отдельные группы специалистов. Для решения непосредственно маркетинговых проблем в разрезе отдельных функций маркетинга, когда, как правило, этими вопросами в рамках определенных программ занимаются отдельные специалисты (а не группы специалистов), вводить институт ответственных исполнителей нецелесообразно. Когда одновременно разрабатываются несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью (выработка единой научно-технической и экономической политики, распределение ресурсов между программами и т.п.) может вводиться должность руководителя центра управления маркетинговыми программами. Тогда ему непосредственно подчиняются руководители отдельных программ. Предложения по сбалансированному распределению ресурсов между программами и другими видами деятельности, обеспечивающие устойчивое функционирование предприятия, могут разрабатываться в планово-экономическом отделе. (Этим может заниматься и специально создаваемое при заместителе директора штабное подразделение. Создавать такое подразделение целесообразно при большом количестве сложных программ.)

Руководителями программ небольших масштабов могут выступать не освобожденные руководители и специалисты отдельных подразделений. Двойственность руководства, присущая оргструктуре управления матричного типа, обуславливает возникновение следующего недостатка. Если возникают сложности с выполнением программы, руководству предприятия бывает зачастую весьма трудно выяснить, кто в этом виноват и в чем суть возникших трудностей. Кроме всего прочего, в подобных случаях возникают и обычные трения, отфутболивание и неразбериха, которых следует

ожидать при отсутствии единоначалия. Эти трудности преодолеваются за счет установления четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние обычно наделяются всей полнотой ответственности за осуществление всей программы, они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, хотя порой это вменяется в обязанности маркетинговых подразделений, а также распоряжаются бюджетом программы, что по существу означает превращение их в своего рода «покупателей» услуг функциональных подразделений. (Это целесообразно осуществлять на принципах внутреннего хозрасчета.) Кроме того, руководители программ наделяются полномочиями для составления графиков и установления приоритетов по своим программам совместно с функциональными подразделениями. Если же руководители программ не могут установить приоритеты совместно с другими руководителями и не идут на компромисс в случае возникновения разногласий с руководителями других программ, проблема передается на рассмотрение вышестоящего руководства (руководителя центра управления маркетинговыми программами). При подобной системе улаживания споров функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой проводимых ими исследовательских, конструкторских и других работ. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей по программам и устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричные оргструктуры управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом.

#### 5.5.2. Проблемы организации маркетинга

Вопросы организации маркетинга можно условно разделить на стратегические (принципиальные) и оперативные. При решении организационных проблем важно избегать типичных организационных патологий. Источником организационного эффекта служат: однонаправленность усилий персонала; специализация персонала; комбинирование деятельности персонала; кооперация труда персонала в соответствии с реализацией целей организации.

## Принципиальные вопросы организации маркетинга

Выделение самостоятельной структуры маркетинга (на уровне отдела, управления) и концентрация функций маркетинга в рамках этой структуры. Необходимость в организации специальной службы возникает тогда, когда маркетинг обеспечивает (должен обеспечивать) значительную часть результата организации, организация достаточно велика и имеется большой объем маркетинговой работы, имеются ресурсы для обеспечения деятельности службы. В любом случае в основе решения о создании службы должна лежать концепция маркетинга, должны быть определены цели, стратегии, ключевые функции маркетинга.

Децентрализация (централизация) маркетинга. Децентрализация маркетинга целесообразна тогда, когда подразделения предприятия могут функционировать как центры прибыли или дохода, возможен контроль со стороны головной компании, разделение материально-технической базы и персонала не приводит к существенному росту затрат или этот рост компенсируется ростом результатов.

Дивизионализация маркетинга. Целесообразна при существенных различиях между направлениями деятельности (товары, рынки, факторы эффективности), слабом пересечении рынков.

Кооперация с внешними исполнителями. Передача части маркетинговых функций на сторону целесообразна при высокой сложности и/или новизне решений, а также при возникновении разовых задач (перевод постоянных расходов в переменные).

Внешняя интеграция в системе маркетинга (вертикальная (с поставщиками, посредниками и потребителями) и горизонтальная (с конкурентами)). Целесообразна при необходимости установления контроля над контрагентами, необходимости концентрации ресурсов для решения стратегических задач, экономической эффективности интеграции с контрагентами..

Организация маркетинговой службы на основах хозрасчета (от частичного - продажа услуг подразделениям и на сторону до полного - образования самостоятельного юридического лица). Предпосылки: необходимость создания "рыночной буферной зоны" со специализацией на маркетинговой деятельности, материальной ответственностью за результаты деятельности, создания особых условий для развития маркетинга, возможность установления контроля за деятельностью такой структуры.

Уровень квалификации работающих. Важность маркетинга для результатов предприятия, динамичность и сложность среды, наличие ресурсов.

Принципы системы планирования (отсутствие внутреннего планирования; оперативное планирование основных мероприятий; детальное планирование основных мероприятий; долгосрочное и стратегическое планирование). Влияют сложность задач, предсказуемость результатов, периодичность и предсказуемость возникновения задач

Принципы системы стимулирования. (по стажу; по безупречным результатам работы; в зависимости от вклада в достижение целей предприятия, в нововведения и рост). Влияют сложность задач, зависимость результата предприятия от инициативы и усилий работников и др.

Принципы системы контроля (формальный контроль результатов; формальный контроль процессов; социальный контроль). Влияют сложность задач, контролируемость результатов, важность соблюдения техпроцессов и др.

Принципы построения информационной системы (источники информации, периодичность поступления информации и методы сбора, структура баз данных, банков методов и моделей, коммуникационной системы, техническая оснащенность). Зависит от товаров и рынков предприятия, факторов эффективности, структуры и иерархии предприятия, документооборота, доступных источников информации, материально-технической базы предприятия, финансового состояния.

Принципы привлечения работников (отбор на предприятии; отбор на предприятии и вне его с помощью объявлений; отбор на предприятии и вне его с помощью специализированных компаний и тестирования). Влияют функции, сложность задач, наличие кадров на предприятии, финансовое состояние предприятия и др.

#### Оперативные вопросы

К оперативным следует отнести формирования перечня функций подразделений и должностных обязанностей, вопросы обучения работников, определения численности работающих, формирование конкретных показателей планирования, стимулирования и контроля и т.д.

Эволюция организации маркетинга по П.Диксону /29/:

1. Традиционно, с 60-х годов, службы маркетинга развивались отдельно от сбыта, который не желал брать на себя маркетинговые функции. Тогда же получил развитие менеджмент по товару, эффективность которого всегда была под сомнением.
2. В 80-х годах под гнетом конкуренции и необходимости снижать накладные расходы высшее руководство выяснило, что руководители сбытовых служб вполне могут выполнять функции маркетинга, что к тому же повышает координацию. Более значимую роль стали играть внешние структуры (наряду с прочим это обеспечило перевод части постоянных затрат в переменные). Многие функции были переданы региональным менеджерам, наиболее важные – высшему руководству.
3. Затем происходит формирование межфункциональных команд (принятие маркетинговых решений командой, объединяющей представителей разных функциональных служб), оболочечных фирм, усиливаются тенденции к формированию "рыночного буфера" (образование фирм, специализирующихся на маркетинге и сбыте продукции предприятия и действующих на условиях хозрасчета), сетизации маркетинга (вовлечение в выполнение маркетинговых функций других организаций и частных лиц).

## **5.6. Контроль маркетинга**

### 5.6.1. Основные понятия

Контроль маркетинга - постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. Есть две основных формы контроля маркетинга - контроль результатов и контроль процессов (аудит маркетинга). По сути контроль означает сравнение норм и реального положения. Контроль маркетинга протекает в 4 стадии: установление плановых величин и стандартов (цели и нормы); выяснение реальных значений показателей; сравнение; анализ результатов сравнения и выводы /15/.

Задачи и цели контроля маркетинга:

- установить степень достижения цели (анализ отклонений);
- выяснить возможности улучшения (обратная связь);
- проверить, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

## 5.6.2. Контроль результатов

Задача контроля результатов заключается в проверке правильности и эффективности реализованной концепции маркетинга путем сравнения плановых и реальных величин и выяснения причин отклонений. Контроль может быть направлен на маркетинг-микс в целом или на отдельные инструменты. Различают также контроль экономических (сбыт, доля рынка) и неэкономических (отношение потребителей) результатов. При контроле используют: данные системы учета (контроль сбыта, расчет прибыли и т.д.); данные исследования рынка (анализ имиджа, уровня известности). Величины, служащие базой сравнения, являются, как правило, целями предприятия. Цели должны быть операционализованы. Кроме целей базой сравнения могут служить данные за прошлые периоды, сравнимые данные по предприятию (прибыль, приносимая двумя продуктами) или по другим предприятиям отрасли. Предпосылки использования таких величин - сравнимость данных, то есть относительно константные условия, и уверенность в том, что база сравнения представляет величину, к которой действительно следует стремиться.

### Контроль сбыта и доли рынка

Контроль сбыта. Сбыт является классическим показателем успеха маркетинга. Анализ сбыта возможен в целом по предприятию и по различным группам и объектам (регионы, клиенты, продукты, пути сбыта и т.д.). Анализ отклонений позволяет установить, какую роль сыграли отдельные факторы (например, цена и количество). По сбыту можно лишь условно судить о правильности концепции маркетинга. Причина этого неконтролируемые условия среды, эффекты перекрытия и временного смещения результатов мероприятий маркетинга. Это означает, что не всегда можно однозначно определить наличие причинно-следственных связей между мероприятиями маркетинга и объемами сбыта.

Контроль доли рынка. Доля рынка отношение сбыта предприятия к сбыту продукта в целом, к сбыту отраслевого лидера или нескольких важнейших конкурентов. Доля рынка отражает позицию предприятия на рынке. Однако рост сбыта еще не говорит об усилении позиции, поскольку рынок может расти еще быстрее. Было доказано, что высокая доля рынка дает предприятию преимущества по отношению к

конкурентам с точки зрения возможности снижения затрат. Падение доли рынка означает, что в концепции маркетинга есть слабые места, за исключением, когда в отрасли появилось новое предприятие; сбыт был уменьшен намеренно с целью увеличения прибыли; падение доли рынка явилось результатом случайных событий, например поступление большого заказа не в конце года, а в начале следующего.

#### Анализ деятельности службы сбыта

Затраты на сбыт. Затраты на сбыт включают все расходы, связанные с продажей товара, в том числе и те, что были произведены в других областях деятельности предприятия. Виды затрат на сбыт: заработная плата лиц, связанных с продажей; расходы на материал (управление, упаковка, реклама); расходы на рекламу; командировочные расходы; арендная плата; проценты на кредит, амортизация.

Расчет результатов сбыта по сегментам рынка. В ходе анализа по сегментам проводится сопоставление расходов и доходов по отдельным целевым группам. В этой связи возникает необходимость правильного распределения затрат по сегментам. При распределении затрат возможен расчет по методу полных и методу частичных затрат.

### 5.6.3. Маркетинг-аудит

Маркетинг-аудит - это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Предметом ревизии являются как организационные, так и функциональные вопросы. Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов: установление стандарта выяснение реального состояния сравнение и анализ (хотя порядок может быть иным). Установление стандартов играет наиболее важную роль (при контроле результатов базой сравнения служат, как правило, цели предприятия). Для этого часто прибегают к опросу экспертов, групповым дискуссиям, используют творческие методы.

#### Предмет текущего контроля (аудита маркетинга)

Контроль информационной базы планирования. Задачей этого направления контроля является выявление и проверка всех допущений, лежащих в основе плана маркетинга. Если при планировании были учтены не все необходимые аспекты или

ситуация развивается иначе, чем предполагалось, то принятые решения вряд ли будут адекватны ситуации.

Ревизия целей и стратегий. Неточная формулировка целей может привести к тому, что цели будут истолкованы разными членами организации по-разному. Ревизия целей и стратегий направлена на своевременное обнаружение таких неточностей и слабых мест. При этой работе ревизор должен вначале выяснить реальное состояние (какие цели и стратегии были запланированы), а затем оценить его с точки зрения операциональности, консистентности, обзримости, полноты, актуальности и реализуемости.

Ревизия мероприятий маркетинга. Задачей ревизии комплекса инструментов маркетинга является проверка содержания маркетинг-микс, размера и распределения бюджета маркетинга. Особое внимание уделяется проверке структуры маркетинг-микс, поскольку на практике она имеет тенденцию к закреплению (что при смене условий может быть неблагоприятно).

Ревизия организационных процессов и структур. Это направление контроля предназначено для проверки соответствия процессов планирования и контроля условиям ситуации, проверки их целесообразности, а также принятых организационных правил.

Контроль организационных структур должен проверить организацию маркетинга и ее связь с другими сферами предприятия. Цель контроля - обнаружение слабых мест, нецелесообразных организационных правил.

Контрольные вопросы к главе 5:

1. Дайте определение понятия "Управление маркетингом"
2. Перечислите основные цели и задачи анализа маркетинговой ситуации
3. В чем заключается идентификация предприятия?
4. Каким образом определяются границы рынка?
5. Охарактеризуйте содержание методического плана сбора информации
6. Перечислите типы кризисных ситуации на предприятии
7. Дайте определение понятия "стратегия маркетинга" и перечислите основные стратегии маркетинга
8. Перечислите требования к формированию целей маркетинга

9. Охарактеризуйте процесс формирования стратегии маркетинга
10. Какие проблемы возникают при формировании маркетинг - микс?
11. Какие решения принимаются при формировании номенклатуры (ассортимента) и какие методы при этом используются?
12. Перечислите преимущества и недостатки различных организационных структур маркетинга
13. Охарактеризуйте цели, разновидности и процесс контроля маркетинга

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агрессивный маркетинг или партизанская война в малом бизнесе/ В.Бейти, Г.Дайбл, П.Гленн и др.; Сост. В.А. Седленек, М.Ю.Колков, М.Ю.Шерешева. - Самара: Самарск. Дом печати, 1992. -279 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем.- М.:Мир, 1982.- 224 с.
4. Ансоф И. Стратегическое управление.-М.:Экономика,1989.-519 с.
5. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. -www.marketing.spb.ru
6. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика. - www.marketing.spb.ru.
7. Базы данных России: Каталог . Сост. Андрианова А.А., Блау И.Н., Железнова Л.А. и др.; Гл. ред. Антопольский А.А.; Ком. При Президенте РФ по политике информатизации; Науч.-техн. Центр Информрегистр; Гос. Регистр баз и банков данных.- М.: Науч.-техн. центр Информрегистр, 1997. - 325 с.
8. Бизнес. Оксфордский толковый словарь. М.: Прогресс-академия, 1995.
9. Браверман А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. - М.: Экономика, 1997.
- 10.Викентьев И.Л. Приемы рекламы: Методика для рекламодателей и рекламистов. - Новосибирск: ЦЭРИС,1993.-140 с.
- 11.Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public relations: 215 примеров, 130 учебных. задач и 15 практических приложений. - СПб.: ТОО "Триз-шанс"; 1995.
- 12.Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. - М.: Финпресс,1998.
- 13.Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса: Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. - К.: А.С.К., 1998.- 272 с.
- 14.Дейян А., Анни и Лоик Троядек Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. М.: АО Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1994.- 190 с.
- 15.Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: ИНФРА-М:"Высш.шк.",1996.-254 с.

16. Долгоруков А.П., Барыбина И.Ф. В паутине маркетинга, М.:Изд-во политической литературы, 1982.-112 с.
17. Закон Российской Федерации "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках (с изменениями на 6 мая 1998 года) // (Российская газета, N 89, 12.05.98).
18. Закон Российской Федерации "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров" от 23.9.92 № 3520-1// Российская газета, 17.10.92
19. Закон Российской Федерации от 18 июля 1995 года N 108-ФЗ "О рекламе" // Российская газета, 25.7.95 года.
20. Искусство управления приватизированным предприятием. - М.: Дело, 1996. Книга 3. Организация маркетинга: цель - покупатель. Книга 4. Исследование рынка: выбор главного направления.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Изд.гр. "Прогресс", "Универс", 1993.-733 с.
22. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. Учебник для вузов. - М.: Бек, 1997.
23. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. - М.: Экономика, 1992.- 172 с.
24. Методические рекомендации по определению границ и объемов товарных рынков. Утверждены Госкомитетом РФ по антимонопольной политике// Экономика и жизнь, 1993, №48, с.16.
25. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Утверждено приказом Министерства экономики РФ от 1.10.97 № 118 // Ваше право, № 32, 1997.
26. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
27. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система "директ-костинг": Теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 1993.-128 с.
28. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке.- М.:Финансы и статистика, 1991.-303 с.
29. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство «Бином», 1998. – 560 с.
30. Плэтт В. Стратегическая разведка. Основные принципы. - М.: Издательский дом "ФОРУМ", 1997.- 376 с.
31. Репп С., Коллинз Т.Л. Новый максимаркетинг. - Новый максимаркетинг. -Челябинск: "Урал LTD", 1997. - 535 с.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 3-е изд. - Мн.: ИП "Экоперспектива"; "Новое знание", 1999.- 498 с.

33. Семь нот менеджмента: Настольная кн. Рук./Под ред. В.Красновой, А.Привалова.-2-е изд.- М.: ЗАО"Журн. Эксперт", 1997.-172 с.
34. Стоянова Е. Финансы маркетинга. - М.: Перспектива, 1994.
35. Стоянова Е.С., Штерн М.Г. Финансовый менеджмент для практиков.- М.: Изд-во "Перспектива", 1998.- 239 с.
36. Сэндидж Ч. и др. Реклама- теория и практика. -М.: Прогресс, 1989.-628 с.
37. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. - М.: Финансы и статистика, 1998.- 288 с.
38. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: Теория и практика. - [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#### ПАСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

	<b>Характеристики предприятия</b>
Общие	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Название, адрес, организационно-правовая форма, форма собственности</li><li>2. Коды по ОГПО и др.</li><li>3. Отрасль, министерство</li><li>4. Дочерние и зависимые общества</li><li>5. Вхождение в другие фирмы и форма вхождения</li><li>6. Время существования и история преобразований</li></ol>
Человеческий фактор, взаимоотношения, организация управления	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Основные собственники и доля в капитале</li><li>2. ФИО топ - менеджеров, карьерные справки.</li><li>3. Формальная организационная структура</li><li>4. Основные положения Устава предприятия</li><li>5. Основные положения Стандартов, Приказов и других документов предприятия, касающиеся ключевых вопросов управления</li><li>6. Основные цели и стратегии на плановый период</li><li>7. Численность и структура персонала по видам, возрасту, полу, образованию, квалификации</li><li>8. Текучесть кадров</li><li>9. Средняя заработная плата и другие выплаты по категориям работающих</li><li>10. ФИО, названия фирм основных партнеров, история сотрудничества, участие в капитале предприятия</li><li>11. Базовые условия договоров поставки, сбыта, выплаты налогов, трудовых соглашений с персоналом</li></ol>

Текущий потенциал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Номенклатура продукции, объемы производства, отгрузки, реализации и прибыли по номенклатуре и регионам</li> <li>2. Число покупателей всего, основные покупатели и доля в сбыте</li> <li>3. Доля оптовых продаж, бартера, экспорта и госзаказа</li> <li>4. Звенность системы распределения</li> <li>5. Динамика отпускных и конечных цен на продукцию</li> <li>6. Переменные затраты валовые и на единицу по номенклатуре по статьям, постоянные затраты валовые по статьям</li> <li>7. Внереализационные доходы, расходы и прибыль</li> <li>8. Затраты на маркетинг и сбыт в разрезе направлений</li> <li>9. Содержание социальной сферы, штрафы, пени, неустойки</li> <li>10. Структура запасов и затрат, основные поставщики и их доли в общем объеме поставок, уровень комплектности запасов, структура дебиторской задолженности, в т.ч. просроченная, основные дебиторы и их доля, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, их доходность</li> <li>11. Структура кредиторской задолженности, просроченная кредиторская задолженность, основные кредиторы и их доли</li> <li>12. Основные финансовые показатели эффективности деятельности предприятия: (размер и динамика прибыли, рентабельности, ликвидности баланса, финансовой устойчивости, деловой активности);</li> <li>13. Объем основных фондов, нематериальных активов, долгосрочных финансовых вложений</li> </ol>
Долгосрочный (стратегический) потенциал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производственные мощности, уровень загрузки, узкие места</li> <li>2. Уровень износа активной части ОФ, их уровень в сравнении с передовыми отечественными предприятиями</li> <li>3. Скорость освоения новых изделий, данные по обучению кадров, затраты на обучение</li> <li>4. Доля рынка основных товаров, стадия ЖЦП основных товаров</li> <li>5. Стратегические партнерства и долгосрочные вложения</li> <li>6. Затраты на НИОКР, количество изделий на стадиях НИОКР, подготовки и освоения производства, уровень разработок</li> <li>7. Доля новой продукции в реализации</li> <li>8. Престижность и имидж товаров</li> </ol>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### ИДЕНТИФИКАЦИЯ РЫНКА ОРГАНИЗАЦИИ

Настоящее приложение разработано на базе Методических рекомендаций по определению границ и объемов товарных рынков, утвержденных Госкомитетом РФ по антимонопольной политике. (см. Экономика и жизнь, 1993, №48, с.16.)

Товар - продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена;

Взаимозаменяемые товары - группа товаров, которые могут быть сравнимы по их функциональному назначению, применению, качественным и техническим характеристикам, цене и другим параметрам таким образом, что покупатель действительно заменяет или готов заменить их друг другом в процессе потребления (в том числе производственного);

Товарный рынок - сфера обращения товара, не имеющего заменителей, либо взаимозаменяемых товаров на территории Российской Федерации или ее части, определяемой исходя из экономической возможности покупателя приобрести товар на соответствующей территории и отсутствия этой возможности за ее пределами;

Хозяйствующие субъекты - российские и иностранные коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели;

Субъекты и объекты рынка Субъектами товарного рынка являются продавцы и покупатели товара, его объектом - товар (продукция, работы, услуги).

Продавец товара и покупатель товара являются сторонами сделки, передающей право собственности на товар, то есть право на владение, пользование и распоряжение товаром. Продавцами товаров могут быть ХС, реализующие продукцию собственной деятельности, а также торговые и посреднические организации, оказывающие услуги по продвижению товара от производителей к конечным потребителям. Покупателями товара могут быть потребители конечной продукции, оптовые и мелкооптовые и розничные торговые посредники, ХС, приобретающие товары для производственного потребления. Наряду с

термином товар применяется термин товарная группа, под которым подразумеваются разновидности товара, обладающие близкими к нему потребительскими свойствами (товары-заменители). В соответствии с законодательством основные параметры товарного рынка:

- продуктовые границы рынка,
- состав продавцов и покупателей на исследуемом товарном рынке,
- географические границы рынка,
- объем товарных ресурсов рынка.

В качестве источников исходной информации о рынках необходимо использовать:

- данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- сведения о результатах хозяйственной деятельности, полученные Государственным комитетом по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур Российской Федерации (далее Антимонопольный комитет) и его территориальными управлениями непосредственно от хозяйствующих субъектов;
- данные выборочных опросов покупателей, характеризующие покупательские предпочтения;
- критерии и барьеры взаимозаменяемости товаров, критерии определения географических границ товарного рынка;
- данные товароведческой экспертизы, подтверждающие или отрицающие взаимозаменяемость товаров при формировании товарных групп;
- данные ведомственных и независимых информационных центров и служб о состоянии, структуре и объемах товарных рынков, участии в товарообороте отдельных производителей и покупателей продукции.

Определение товаров- заменителей и формирование товарной группы  
Критерий отнесения товаров к одной группе- равнозначность или взаимозаменяемость по мнению покупателей оптовых, мелкооптовых, розничных. Порядок сбора данных - опрос покупателей и товароведческая экспертиза. Процесс идентификации товара:

1. Определение кода по ТН ВЭД и Основному классификатору продукции

2. Формирование перечня основных характеристик (потребительские свойства, новизна, условия реализации, потребления и эксплуатации, уровень удовлетворения покупателей и т.д.).

- потребительские свойства товара: функциональное назначение; физические параметры (вес, габариты и т.д.); технические и эксплуатационные показатели; цена товара;
- условия потребления или эксплуатации товара покупателями: обеспеченность электроэнергией; обеспеченность водоснабжением; обеспеченность услугами по сборке, транспортировке и т.п.;- обеспеченность техническим обслуживанием;
- условия реализации товара: через систему оптовой, мелкооптовой торговли; через систему розничной торговли, в том числе фирменные магазины предприятий-изготовителей; по прямым договорам между поставщиками и потребителями, в том числе посредством бартерных сделок;
- уровень удовлетворения спроса (дефицитность, достаточность или избыточность товара на рынке).

Процесс определения товарной группы:

1. Взаимозаменяемость по спросу. Критерии взаимозаменяемости:

- близость цели потребления, удовлетворяемых потребностей, круга покупателей (оптовых и розничных);
- близость физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик;
- наличие барьеров заменяемости (предпочтения торговли, возможность использовать каналы сбыта, преимущества в условиях поставки и платежа);
- близость условий потребления.

В условиях дефицитности рынка границы взаимозаменяемости товаров расширяются, но только до пределов, определяемых функциональным назначением товарной продукции.

2. Взаимозаменяемость по производству. Для оценки взаимозаменяемости товаров с точки зрения их производства необходимо:

- наличие свободных мощностей, где можно в короткое время без существенных затрат освоить данный товар;
- технологические возможности переключения мощностей с производства товаров для другого рынка на выпуск продукции рассматриваемой товарной группы

Если не существует другого товара, функционально эквивалентного рассматриваемому, - у такого товара нет заменителя и считается, что он сам представляет товарный рынок.

#### География товарного рынка

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

Географические границы товарного рынка определяются экономическими, технологическими, административными барьерами, ограничивающими возможности участия потребителей в приобретении данного товара на рассматриваемой территории. Географические границы товарного рынка определяют территорию (географическую область, регион), на который покупатели из выделенной группы приобретают или могут приобрести рассматриваемый товар (за пределами выделенные покупатели приобрести не могут!). *Примечание: последнее предложение относится к определению границ в целях антимонопольного законодательства. Для маркетинговых целей это условие необязательно.*

#### **Основными признаками единого географического рынка являются:**

- возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок, то есть:
  - доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;
  - незначительность (в пределах, например, 3% от цены товара транспортных расходов на перемещение покупателя к продавцу);
- возможность перемещения товара между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок, то есть:
  - незначительность дополнительных издержек (в пределах 5% от цены товара) на транспортировку товара от продавца к покупателю;

- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров и прочее;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

При определении географического рынка необходимо выявить:

- наличие других пунктов продажи (производства);
- возможность замены одного пункта другим в случае повышения цен в каком-то конкретном пункте продажи;
- затраты на перевозку товара;
- длительность транспортировки товара (наиболее актуальна для скоропортящихся продуктов питания).
- В соответствии с этими требованиями, с точки зрения потребителя товара, один пункт продажи окажется (разумной альтернативой) заменителем другого, если предлагаемая цена товара с доставкой рассматриваемого пункта и пункта-заменителя различается не более, чем на 5%.

Определение состава продавцов и покупателей

Выявляются все продавцы, функционирующие на товарном рынке, для которого определены продуктовые границы.

1. Определяются все группы покупателей, приобретающих товар у конкретного продавца. Группировку покупателей следует производить по способам приобретения ими конкретного товара.
2. Состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: каждый из покупателей выделенной группы может приобрести товар у любого из продавцов, реализующих товар на определяемом товарном рынке.
3. Наряду с фактически действующими, желательно выявление потенциально возможных продавцов и покупателей на определяемом товарном рынке.

Состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: каждый из покупателей выделенной группы может приобрести товар у любого из продавцов, реализующих товар на определяемом товарном рынке.

## ИСТОЧНИКИ И АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ВЛАСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Приложение разработано на базе "Методических рекомендаций по определению доминирующего положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке", утвержденных приказом ГКАП Российской Федерации от 3 июня 1994г. N 67

Анализ положения предприятия на рынке

1. Структурный анализ положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке

Структурный подход в основе своей включает:

- подсчет числа продавцов на данном товарном рынке и сравнение долей, занимаемых каждым участником рынка;
- стабильность во времени долей рынка, принадлежащих как изучаемому хозяйственному субъекту, так и его ближайшим конкурентам

Доли, занимаемые каждым участником рынка, используются как показатели рыночного потенциала: чем больше доля, тем больше рыночный потенциал.

2. Оценка степени эффективности деятельности хозяйствующего субъекта

В дополнение к структурному подходу при измерении рыночного потенциала рекомендуется использовать анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. При этом подходе определяются:

- отклонения показателей эффективности деятельности хозяйствующих субъектов (прибыли, рентабельности) от их среднеотраслевых значений;
- факторы, обусловившие отклонения.

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов на товарном рынке может свидетельствовать о рыночном потенциале лишь при условии долговременного сохранения максимальных размеров показателей эффективности (не менее 1 года).

3. Анализ зависимости показателей деятельности хозяйствующего субъекта от показателей деятельности конкурентов.

Для измерения рыночного потенциала можно использовать анализ зависимости показателей деятельности хозяйствующего субъекта от показателей деятельности конкурентов:

- исчисление эластичности спроса по цене: чем больше неэластичность спроса на продукцию данного продавца, тем больше его потенциал на рынке;
- наблюдения за поведением продавца товара при ценообразовании: устанавливаются ли цены на уровне выше конкурентного и как долго их удается поддерживать на этом уровне;
- исчисление остаточного спроса: после расчета размеров покупательского спроса и предложения со стороны конкурентов в анализируемый период времени, определяется возможность поставщика повысить цены в результате сокращения выпуска продукции.

Интегральным показателем рыночного потенциала хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке, является устанавливаемая им цена, превышающая уровень конкурентных цен на данном товарном рынке, в том числе монопольно высокая цена.

### Признаки наличия рыночной власти

Признаки власти - свидетельства наличия рыночного потенциала (особенно если присутствует одновременно несколько таких факторов):

- постоянное извлечение прибыли выше нормальной в данной отрасли;
- сокращение уровня выпуска продукции в сочетании с ростом цен, происходящее при отсутствии убытков;
- непрекращающаяся ценовая дискриминация, т.е. установление разных цен для разных групп покупателей или в различных географических регионах, не оправданное разницей в затратах;
- превышение фактических издержек уровня, достижимого при наиболее эффективном росте масштабов производства;
- уровень торговых издержек, превышающий экономически обоснованный;
- уровень технологического прогресса, значительно опережающий среднеотраслевые показатели;

- условия использования прав на промышленную собственность (патентов, лицензий, торговых знаков и т.д.);
- наличие соглашений между конкурентами по поставкам необходимых товаров, услуг, прав на использование патентов, интеллектуальной собственности;
- появление в структуре издержек таких статей расхода как, например, оплата услуг на создание в органах исполнительной и законодательной власти организованной поддержки интересов хозяйствующего субъекта, чрезмерные представительские расходы.

Основные источники рыночной власти:

1. Государственное регулирование в преимущества определенных хозяйствующих субъектов:

- Исключительные права, льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельному (отдельным) изучаемым хозяйствующим субъектам органами власти и управления, в т.ч. связанные с различного рода программами социально-экономического развития (например: Указы Президента, правительственные постановления, которые могут четко ограничить вхождение в рынок, в т.ч. разрешение только одному хозяйствующему субъекту производить определенную продукцию (работы, услуги), налоговые льготы, льготы по осуществлению экспортно - импортных операций, преимущества в транспортировке товара, льготы, предоставленные региону, отдельным хозяйствующим субъектам решениями Правительства Российской Федерации, Указами Президента, в том числе связанные с различного рода программами социально-экономического развития, законодательно закрепленные льготы, решения органов власти и управления относительно ограничений ввоза или вывоза товара за пределы области, края и т.п.).
- закрепленные в законах льготы хозяйствующим субъектам (например, льготы, предоставленные совместным предприятиям на территории России в части освобождения от уплаты экспортно-импортных пошлин: ст.24 и ст.25 Закона "Об иностранных инвестициях" и т.п.);
- решения органов власти и управления относительно ограничений ввоза или вывоза товара за пределы области, края

как прямого, так и косвенного характера ( например: требования санитарного контроля и т.п.;

- необходимость получения согласия государственных органов на занятие определенными видами деятельности и временной интервал, необходимый для получения этого согласия (например: лицензирование и т.п.);
- наличие (отсутствие) эффективной поддержки малого предпринимательства: доступность финансирования из фонда поддержки предпринимательства, доступность кредитных ресурсов для субъектов малого предпринимательства, низкий (высокий) уровень арендной платы за производственные и конторские помещения. Этот вид экономических барьеров следует учитывать при анализе тех товарных рынков, на которых в основном представлены субъекты малого предпринимательства.
- Барьеры, устанавливаемые на пути международной торговли:
  - тарифы; квоты; прямые ограничения на ввоз; косвенные ограничения на ввоз (например: требования санитарного контроля и т.п.); условия, выставяемые продавцами (например: требование оплаты в конвертируемой валюте, права вывоза прибылей, обязательное наличие дистрибьютерской системы, обеспечивающей осуществление технического обслуживания и т.д.)
  - наличие определенных законодательных и нормативных актов, препятствующих международной торговле, а также отсутствие необходимой правовой базы в стране-покупателе, защищающей иностранного партнера или предоставляющей ему национальный режим хозяйствования.
  - Возможность входа на товарный рынок продавцов из других регионов (или других стран) существенно снижает рыночную концентрацию, сокращает долю, занимаемую на рынке местными (отечественными) продавцами. Напротив, слабая включенность рынка в межрегиональный (международный) обмен усиливает концентрацию на рынке и увеличивает долю, занимаемую на нем местными (отечественными) продавцами со всеми вытекающими отсюда последствиями для покупателей. Ориентировочно степень открытости рынка для участия в межрегиональной и международной торговле можно оценить по доле импортной

(ввезенной) продукции, в общем объеме реализации (поставки) на конкретном товарном рынке.

- экологические ограничения. Выявляются факты запрещения службами экологической безопасности, природоохранными учреждениями и общественными организациями и движениями расширения масштабов деятельности на данном товарном рынке, строительства новых производственных и складских объектов, транспортных коммуникаций и т.п.

2. Патенты, ноу-хау, собственность на ресурсы, эксклюзивные соглашения

- патенты и авторские права (выдаются как правило на определенный срок и обеспечивают монопольные позиции только на ограниченное количество лет);
- технологические секреты;
- собственность на все предложение какого-либо невозпроизводимого ресурса;
- эксклюзивные долгосрочные соглашения с поставщиками сырья и материалов, приводящие к тому, что вновь входящие в рынок хозяйствующие субъекты не смогут их покупать.

3. Возможность выбора у партнеров - возможность потребителей отказаться от услуг традиционного поставщика и переориентироваться на товары других хозяйствующих субъектов

4. Наличие жесткой вертикальной интеграции

Выявляется степень использования продавцами, объединенными в вертикальные структуры, всех преимуществ внутрикорпоративных связей и воздействие этих отношений на конкурентов, не входящих в эти вертикальные структуры. Если, в силу вертикального объединения новый участник не смог получить необходимых входных ресурсов или не смог рекламировать свой выходной продукт без одновременного вступления на вышестоящий или нижестоящий рынки, и если такое дополнительное вступление представляется для него трудным, то препятствия для проникновения увеличиваются.

5. Развитие инфраструктуры

Выявляется наличие (отсутствие) необходимых средств коммуникации (транспорта, связи), служб по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых услуг и т.п. Особенно важно определить условия транспортной доступности данного рынка для потенциальных конкурентов. Целесообразность дополнительных транспортных издержек для входа на рынок соотносится со

стоимостью конкретного товара, а дальность перевозок - с качественными и техническими характеристиками товара, позволяющими (не позволяющими) эту транспортировку осуществлять.

6. Преимущества и барьеры, связанные с организацией производства

- барьеры, связанные с эффектом масштаба. Если минимально эффективный масштаб деятельности на данном товарном рынке высок, то входящие на рынок потенциальные конкуренты на период достижения этого уровня могут иметь существенно более высокие затраты, чем уже действующие на товарном рынке хозяйствующие субъекты, а следовательно, быть менее конкурентоспособными. Сроки и затраты, необходимые для преодоления этого барьера оцениваются путем опроса действующих продавцов и потенциальных конкурентов, а также отраслевых специалистов.
- барьеры, основанные на абсолютном превосходстве в уровне затрат. Эти барьеры возникают в том случае, если затраты на единицу продукции уже действующих продавцов ниже, чем у вновь выходящих на рынок хозяйствующих субъектов. Причиной различия в уровнях затрат могут быть: неравенство стартовых условий функционирования на рынке, прежде всего имущественное и ценовое; ограниченный доступ новых продавцов к дешевым и более удобным сырьевым источникам, технологическое превосходство уже действующих на товарных рынках хозяйствующих субъектов, доступная им более низкая процентная ставка на заемный капитал и т.п.
- передовая технология, зарекомендовавшие себя фирменные наименования,
- длительность временного интервала, т.е. периода времени, требуемого для организации производства рассматриваемого товара
- барьеры капитальных затрат или объемы первоначальных инвестиций, необходимых для входа на товарный рынок. Значительный размер первоначального капитала, который необходим для начала деятельности хозяйствующего субъекта на рынке, может являться одним из важных барьеров входа на рынок. Для анализа ситуации экспертным

путем оценивается размер капитальных затрат, связанных с освоением выпуска изучаемого товара потенциальными конкурентами (стоимость нового строительства или реконструкции и технического перевооружения действующих мощностей, которые можно приспособить под выпуск данного товара, и возможность покрытия этих затрат в течение определенного времени).

- расходы на вхождение в рынок - это любые затраты, которые должны нести хозяйствующие субъекты, входящие в рынок, но которые не осуществляют уже действующие на рынке хозяйствующие субъекты. Затраты на реализацию отдельных положений правительственных постановлений по вхождению в рынок, которые могут быть слишком дорогими и длительными по времени (например: затраты на приобретение лицензий для осуществления определенных видов деятельности и т.п.). Расходы на производство и продажу соответствующего товара (финансовые и материальные затраты, которые могут понести хозяйствующие субъекты, пытающиеся войти на рассматриваемый рынок, связанные в частности с приобретением необходимого оборудования или переналадки действующего, арендой или приобретением зданий, сооружений, транспортные расходы на реализацию, условия кредитования и т.п.). Расходы на переключение потенциальных покупателей от покупок у действующего на данном рынке хозяйствующего субъекта, к покупкам у хозяйствующего субъекта, входящего на рынок (например: рекламные расходы).

7. Динамика рынка. На рынках, подверженных быстрым изменениям, хозяйствующий субъект, обладающий большой долей рынка, может не быть доминирующим, поскольку он может владеть большой долей рынка только временно (новые конкуренты могут быстро войти в рынок); сам рынок может быть временным (последующие усовершенствования могут лишить товар потребительского спроса, поскольку спрос перейдет к следующему улучшенному варианту товара).

9. Расходы на преодоление важности "репутации" для высококачественных товаров, имидж марки, товара, предприятия.

10. Ограничения по спросу

Высокий уровень удовлетворения спроса, отражающий как высокую насыщенность рынка товарами, так и низкую платежеспособность покупателей, является серьезным препятствием для освоения рынка потенциальными конкурентами. В связи с этим предлагается, по возможности, анализировать емкость товарного рынка отдельно - по спросу и по потребностям. В качестве источника информации следует использовать данные опроса основных покупателей изучаемого товара. Вместе с тем, при рассмотрении данного вида барьеров целесообразно учитывать эластичность спроса в зависимости от изменения (снижения) цен, которое должно происходить при входе на рынок новых субъектов. Если рынок становится более конкурентным, то должны снижаться цены и соответственно увеличиваться спрос.

11. Быстрота реакции конкурентов. Существующие конкуренты смогут быстро среагировать на поведение рассматриваемого хозяйствующего субъекта в том случае, если:

- они обладают значительными резервными (незагруженными мощностями), сравнимыми с мощностями рассматриваемого хозяйствующего субъекта таким образом, чтобы привести его к потере значительной части сбыта;
- если их мощности могут быть быстро, без существенных затрат и в достаточной степени расширены;
- если их мощности или часть мощностей, работающие на другой товарный рынок, могут быть быстро перепрофилированы на поставку изучаемого продукта (работ, услуг) или его заменителей и эти мощности сравнимы по величине с мощностями рассматриваемого хозяйствующего субъекта таким образом, чтобы привести его к потере значительной части сбыта.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4 ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЫНОК

Приложение создано на базе пособия: Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика. - [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).

### Экономическая информация

Экономическая информация - это базы и банки данных, оперативная экономическая информация и аналитические экономические обзоры различных агентств и т.д. Центры-генераторы баз данных (ЦГБД) подготавливают БД и информационные издания. На мировом рынке на начало 1994 года коммерчески доступными были более 9000 БД.

По экспертным оценкам в России подготавливается в настоящее время 25-30 тыс. баз данных. 86% всех учтенных БД принадлежит государственному сектору. Более 75% из них - сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге. Государственный реестр баз данных ведет Информрегистр. О большинстве баз данных России можно узнать из Российской энциклопедии и телекоммуникации МБИТ, имеющейся как в печатном, так и в электронном виде, а также из каталогов «Базы данных России» и «Электронный каталог отечественных баз и банков данных «НТЦ «Информрегистр». (Базы данных России: Каталог . Сост. Андрианова А.А., Блау И.Н., Железнова Л.А. и др.; Гл. ред. Антопольский А.А.; Ком. При Президенте РФ по политике информатизации; Науч.-техн. Центр Информрегистр; Гос. Регистр баз и банков данных.- М.: Науч.-техн. центр Информрегистр, 1997. - 325 с.)

Информацию о ЦГБД и ЦРБД мира можно получить из справочника «Gale Directory of Databases» . Он содержит описание более 8100 ЦРБД, 760 дистрибьютерских баз данных и услуг на их основе.

### Биржевая и финансовая информация

Это информация о котировках ценных бумаг, валютных курсах, учетных ставках, рынке товаров и капиталов, инвестициях, о ценах контрактов на покупку стандартных партий товаров или пакетов ценных бумаг и т.д. Она предоставляется специальными службами биржевой и финансовой информации, брокерскими компаниями, банками и другими фирмами. Информационные системы, обеспечивающие функционирование фондового рынка, подразделяются на три большие группы: торговые системы:

депозитарно-клиринговые системы; собственно информационные системы. Одним из источников биржевой и финансовой информации в нашей стране является служба московского бюро агентства новостей «Reuters». Здесь предоставляется оперативная информация о конъюнктуре мировых товарных рынков и рынка ценных бумаг, по обмену курса валют. Многие участники российского финансового рынка пользуются услугами информационно-диллинговой системы REUTERS 2000. Эта система была создана специально для российского рынка всемирно известным информационным агентством REUTERS, специализирующимся в том числе и на оказании информационных услуг на финансовом рынке. Одним из первых на рынке биржевой и финансовой информации было агентство ИТАР-ТАСС, которое установило терминалы для доступа к глобальным системам финансовой и биржевой информации. БД "ИТАР-ТАСС" содержат не только финансовую и биржевую информацию, а также экономическую и коммерческую информацию.

Ежедневные обзоры по финансовым рынкам выпускают: Международное агентство финансовой информации (МАФИ), Консультационное агентство «Скейт-Пресс», Информационное агентство «Прайм», Акционерное общество «Анализ, консультации и маркетинг» и др. Блок информации на русском языке по российскому финансовому рынку представлен такими информационными агентствами, как Росбизнесконсалтинг, Прайм, Скейт Пресс и др.

Сектор профессиональной и научно-технической информации охватывает:

Профессиональную информацию - для юристов, врачей, инженеров, преподавателей и лиц других профессий., научно-техническую информацию - представляется как в виде библиографических описаний реферативных статей, так и в виде полнотекстовых материалов первоисточников, справочную информацию.- охватывает область фундаментальных и прикладных, естественных, технических и общественных наук, отраслей производства и сфер человеческой деятельности. В деловом мире России наиболее часто используются информационно-поисковые системы юридической информации. Информационные серверы сети Internet предоставляют возможность ознакомиться с документами по международному законодательству ([http://ananse.irv.uit.no/trade\\_law/nav/trade.html](http://ananse.irv.uit.no/trade_law/nav/trade.html));

<http://www.tufts.edu/departments/fletcher/multilaterals.html>), документами ЕС (<http://www.echo.lu/eudocs/en/eudocshome.html>), документами ООН (<gopher://nywork1.undp.org>), конституциями стран мира и резолюциями ООН (<gopher://wiretap.spies.com>), документами ВТО (<http://www.wto/org>), документами НАТО (<gopher://sunsite.unc.edu> пункты меню «sunsite archives», «sunsite political science archives», «whitehousepapers», «read nato information»). В рамках ЕС в настоящее время функционирует около 40 информационно-поисковых систем, не считая национальных. Из них шесть имеют прямое отношение к правовой информации: Celex (Ведется всеми органами ЕС), Epoque, ABEL, Catel, INFO 92, SCAD (Ведется Генеральным секретариатом комиссии ЕС), самая популярная за рубежом информационно-поисковая система LEXIS/NEXIS.

Информационные системы правовой информации России: база нормативных документов России и Санкт-Петербурга «КОДЕКС», система «Гарант» фирмы «Гарант-сервис» (г. Москва).

Одним из важнейших источников информации является Всероссийский научно-технический информационный центр, где возможен ретроспективный тематико-фактографический поиск информации в базах данных (БД) учетных карт диссертаций (УКД) и информационных карт о НИР и ОДР (ПК), регистрационных карт о НИР (РК). БД содержит рефераты и библиографические описания соответствующих полнотекстовых документов. Пользователям доступен диалоговый информационный поиск в базах данных в режиме теледоступа с удаленных терминалов пользователей и из читального зала ВНИИЦ., создание и ведение проблемно-ориентированных баз данных.

#### Коммерческая информация

Это информация по компаниям, фирмам, корпорациям, направлениям их работ и выпускаемой продукции, финансовом состоянии, деловых связях, сделках, руководителях, а также деловые новости в области экономики и бизнеса, предоставляемые информационными службами. Коммерческая информация представляется в виде электронных баз данных или печатных изданий, которые периодически обновляются. БД могут быть узко специализированными и содержать информацию, характеризующую

одну из сторон деятельности предприятий, либо комплексную информацию, содержащую полную характеристику фирм.

Информация по предприятиям и организациям включает в себя, как правило, название и адрес предприятия, фамилии его руководителей, специализацию, имеющееся оборудование и выпускаемую продукцию. Информация представляется в виде баз данных или печатных изданий: газет, журналов, каталогов, справочников, бюллетеней. В настоящее время на рынке присутствует более сотни различных баз данных коммерческой информации по предприятиям и продукции России. Среди них адресно-справочные базы данных «Регистр РАУ-Пресс» АО «РАУ-Корпорация», «Производители продукции и услуг» АСУ-Импульс, «WA-2 Регистр» WA-2 Международной корпорации Компас Россия, «Регистр» ТОО «Кварт», «Бизнес-карта» АО «АДИ». Информацию по мировым и отечественным ценам на товары производственно-технического назначения предоставляет по подписке Центр международной коммерческой информации.

Другим видом распространенных информационных услуг в коммерческом секторе информационного рынка являются телеконференции, предоставляющие информацию на определенную тему по подписке, аналогично подписке на печатные издания и пересылаемую чаще всего через электронную почту. Существуют мировые системы коммерческих объявлений, например, World Trade Center (WTC), объединяющая 140 торговых центров мира и около 4000 участников внешнеэкономической деятельности в 75 странах Европы. [ 42 ]

Существует большое число списков рассылки, посвященных какой-либо теме. Пользуясь ими, можно анализировать мнения, комментарии, новости в конкретной профессиональной области. Например, Северная Голландия имеет список рассылки ECONlist. Он содержит перечень девяти экономических журналов и выходит приблизительно раз в две недели. Для включения своего адреса в список рассылки необходимо послать электронное письмо организатору списка с просьбой о включении в число абонентов по данному вопросу. Адрес : [listserv@elsevier.nl](mailto:listserv@elsevier.nl) . В первой строке письма указать строку с выбранной тематикой: « subscribe casecon-c», а в следующей строке «ECONbase».

### Статистическая информация

Это цифровая информация в виде числовых рядов различных показателей, прогнозных моделей и оценок. Данные представлены в виде средних или относительных величин и позволяют выявлять закономерности развития социально-экономических явлений и процессов. Статистическая информация - показатели, рассчитанные по совокупности компаний, фирм, корпораций, банков и других организаций, рынкам, географическим и административным территориям и т.д.

В России основным источником статистической информации является Государственный комитет по статистике и ряд коммерческих и полукommerческих структур созданных на его базе. Госкомстат осуществляет подготовку, издание и распространение экономико-статистических и информационных материалов, в частности, тематических и отраслевых статистических сборников, бюллетеней и т.д. (Российский статистический ежегодник, Россия в цифрах (на русском и английском языках), Демографический ежегодник России и многие другие). Госкомстат имеет возможность предоставлять телекоммуникационный доступ к статистическим базам данных для всех желающих.

Другим источником статистической информации является Государственный таможенный комитет (ГТК). ГТК располагает информацией о внешней торговле России и специальной таможенной информацией (таможенных доходах, нарушениях таможенных правил и т.д.) Передача функции сбора всей информации о внешней торговле ГТК РФ была осуществлена в 1995 году. Ранее, эта информация собиралась и представлялась Госкомстатом РФ. На основании действующего в настоящее время Соглашения между Госкомстатом России и ГТК РФ о сотрудничестве и межведомственном информационном обмене, таможенные органы представляют региональным статистическим органам: ежемесячно нарастающим итогом сводный отчет об экспорте и импорте важнейших товаров; ежеквартально отчет об экспорте и импорте по странам-контрагентам нарастающим итогом и данные об экспорте и импорте важнейших товаров ( в группировке товар-страна).

Часть данных ГТК РФ о внешнеэкономической деятельности не подлежит разглашению. Информация, доступная пользователю, может быть получена в ГНИВЦ ГТК, региональных таможенных управлений, в отделах и подразделениях ГТК, управлений и таможен. В большинстве случаев, её получение требует специального

разрешения. Данные таможенной статистики публикуются в сборниках «Таможенная статистика внешней торговли» - ежеквартальных и годовых. Сборники содержат информацию о географической, товарной структуре экспорта и импорта, направлениях товаропотоков, ценах на товары в привязке к ТН ВЭД.

#### Телекоммуникационные сети

Телекоммуникационные сети подразделяются на два класса - универсальные и специализированные. Универсальные системы имеют широкий охват, и высокую цену. Специализированные системы не содержат всей возможной информации, поэтому их цена ниже.

Необходимо отметить, что количество документов, указываемое часто в рекламных проспектах, не всегда является признаком полноты и преимущества приобретаемой системы. Вместо полных текстов документов в системах иногда присутствуют краткие библиографические карточки.

#### Информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности предприятий

Организации, предоставляющие необходимую предприятиям информацию в Российской Федерации.

1. Торгово-промышленная палата РФ (ТПП РФ) - ведущая общественная организация, содействующая развитию внешнеэкономических связей нашей страны. Во всех крупных городах, региональных центрах имеются свои ТПП или их филиалы. Для обеспечения своей информационной работы ТПП имеют развитую компьютерную информационную сеть, объединяющую региональные ТПП, предприятия и объединения, союзы и объединения предпринимателей.
2. Банки, имеющие лицензии на валютные операции (прежде всего, Внешэкономбанк, Внешторгбанк), в картотеке которых несколько тысяч иностранных организаций, фирм и банков.
3. Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт МВЭСРФ (ВНИКИ). Библиотека ВНИКИ имеет огромный фонд материалов по любым коммерческим вопросам, контактам, конъюнктуре и ценам.
4. Национальный автоматизированный банк обмена информацией на ВЦКП ТПП РФ.

5. Автоматизированная информационно-поисковая система «Фирмы» МВЭС РФ.
6. Международные компьютерные сети организаций, например «Новости».
7. Внешнеэкономические объединения МВЭС РФ, министерств, ведомств.
8. Кооперативы, организации, союзы, ассоциации окажут вам помощь в поиске зарубежного партнера либо предоставят адреса и телефонные номера зарубежных организаций, способствующих международному бизнесу.

За рубежом необходимую информацию предоставят:

1. Кредит-бюро. Это опытные консультанты, которые за один день могут подготовить для вас и маленькую справку о фирме, и подробнейший отчет ее деятельности. Они предоставляют и конфиденциальную информацию, пос тупающую не столько от обработки огромных информационных массивов, сколько от их агентов в других компаниях, банках, государственных органах. Вот названия крупнейших кредит-бюро: США «Данэнд Брэдстрит», Австрия—«Кредитшутцфербанд», Великобритания—«Дейтастрим», Италия—«Космос», Франция—ДАФСА. С середины 80-х годов 85% рынка фирменной информации контролировали практически две компании—американская «Дан энд Брэдстрит» (через две свои дочерние фирмы) и австрийская «Кредитшутцфербанд».
2. Торгово-промышленные палаты стран, городов, административных территорий. Палаты, которые по своей сути являются объединением фирм и коммерсантов на данной территории, охотно помогают всем желающим в установлении деловых контактов. Для этого они осуществляют издания, ведут информационно-коммерческую деятельность, включаются в коммерческие компьютерные сети.
3. Банки. Современные банки стали огромными хранилищами деловой информации. Причем эта информация касается не только их клиентов (тех, кто ведет в банке счет и получает от него кредит, банк знает до мельчайших подробностей), но и всего рынка, с которыми имеет дело банк.
4. Отдельные фирмы, которые специализируются на информационном обслуживании, консультациях, инжиниринговых, брокерских услугах, либо находятся в тесных

связях с иском партнером. Например, международная кооперативная аудиторская и консалтинговая фирма с юридическим адресом в Швейцарии имеет свои филиалы во многих странах, в том числе и в России.

5. Государственные учреждения, где регистрируются вновь созданные предприятия (в торговых судах, у нотариусов и т.д.). Они же могут выдавать выписки из реестра и регистрационных книг.
6. Союзы предпринимателей.
7. Организации содействия развитию производства и экспорта.
8. Фондовые биржи.

### Публикации по зарубежным фирмам

Справочники. Число выпускаемых фирменных справочников, по имеющимся оценкам, около 1,5 тыс. и издаются они более чем в 96 странах. Справочники—практически единственный вид информации о фирмах, где сведения публикуются регулярно и в систематизированном виде. В целом справочники содержат такие сведения по фирмам разных стран: полное и сокращенное наименование; почтовый, телеграфный адреса, телекс, телефон; год основания и основные этапы развития фирмы; сфера деятельности; основные производимые товары и виды услуг; банки, клиентом которых является фирма; владельцы фирмы или материнская компания; состав руководящих органов; число и местонахождение предприятия; дочерние и ассоциированные фирмы; число занятых; основные показатели деятельности фирмы (годовой объем продаж, прибыль, активы, собственный капитал и др.); принадлежность к отраслевым (или национальным) союзам предпринимателей; связи с другими фирмами через участие в капитале; персональные связи с другими фирмами: биографические данные о руководителях фирмы. Так, по этим данным можно определить объем производства, производственные мощности, площадь предприятия, некоторые технические характеристики выпускаемой продукции отдельных фирм.

Многие справочники, в основном по фирмам развивающихся стран, публикуют информацию по стране, в том числе обзоры по отдельным отраслям экономики. В справочниках помещают рекламу по фирмам - рекламодателям. Однако не по всем фирмам можно получить перечисленный набор информации. Наиболее полные

сведения, можно подобрать по средним и крупным промышленным компаниям, выступающим в форме акционерного общества.

Фирменные справочники в зависимости от назначения условно можно разделить на несколько групп: адресные, товаро-фирменные, общефирменные, отраслевые, по акционерным компаниям, по финансовым связям, директорские, биографические, тематические.

Наиболее представительный адресный справочник -- .Yaegers + Waldmann International, охватывающий около 1,3 млн. фирм различной правовой формы более 200 стран и территорий мира. Известны также международные адресные справочники: Teleurope , издаваемый в ФРГ и охватывающий фирмы 19 стран Западной Европы издаваемый в, и выпускаемый в Великобритании Marsoni's International Register. К этой группе относится широко известный Kompass, издаваемый в большинстве стран Западной Европы. Структура справочника Kompass: первый и второй том - сборник по продукции и услугам (алфавитный указатель предприятий, их продукции и услуг, алфавитный указатель марок, таблица разделения предприятий по отраслям). , третий и четвертый том - указатели официальных государственных органов и организаций (министерства, ведомства, торгово-промышленные палаты, торговые представительства, алфавитный указатель предприятий, коды видов деятельности и продукции, коды отраслей, справки по предприятия)

Отдельные товаро-фирменные справочники помещают также некоторую дополнительную информацию или имеют специальный раздел (том), где фирмы перечислены в алфавитном порядке (например, американский Thomas Repster of American Manufactures. Определив по товаро-фирменным справочникам фирмы, выпускающие интересующий товар, можно обратиться к другим справочникам для подбора более полной информации о них. Большая часть товаро-фирменных справочников охватывает фирмы одной страны, но имеются также международные справочники этого типа, к которым, в частности, относятся издаваемые в ФРГ ABC Europe Production и в Великобритании Merchants Directory.

К числу общефирменных справочников относятся американский Poors' Register of Corporation Directors and Execufives, западногерманский Handbuch der Cross - Unternehmen, английский Guide to Key British Enterprises. Наиболее полные по объему информации - справочники по акционерным обществам. Наиболее известен ежегодно издаваемый в США Moody's Industrial Manual,

содержащий сведения о промышленных фирмах США и других стран, акции которых котируются на американских фондовых биржах. В этом справочнике приводятся данные об изменениях в наименовании фирмы, поглощениях, производственной деятельности и производственных мощностях, затратах на капиталовложения, расходах на проведение научно-исследовательских работ, перечень основных дочерних компаний, действующих в США и других странах, статистические данные о производстве продукции и ряд других сведений. В справочнике публикуется финансовая отчетность фирм: баланс, счет прибылей и убытков, счет поступления и расходования средств. Два раза в неделю выпускаются специальные дополнения к справочнику.

В ФРГ издается справочник *Handbuch der Deutschen*, содержащий материалы об акционерных компаниях ФРГ и отдельных компаниях других стран, акции которых котируются на биржах ФРГ. Английский справочник *The Stock Exchange Official* содержит сведения приблизительно о 5 тыс. компаниях, действующих в различных сферах экономики, акции которых котируются на фондовых биржах Великобритании. Приводятся выборочные данные баланса и счета прибылей и убытков. Подобные справочники выпускаются во всех промышленно развитых странах.

Наряду со страновыми справочниками по акционерным компаниям издаются и международные по крупнейшим фирмам отдельных регионов или всего капиталистического мира. Так, например, справочник *Jane's Major Companies of Europe* содержит сведения (краткие) о 1500 компаниях и более подробные данные о 1100 компаниях, действующих в сфере производства, торговли, финансов. Это фирмы Австрии, Бельгии, Великобритании, Голландии, Дании, Испании, Италии, Люксембурга, Норвегии, ФРГ, Франции, Швейцарии и Швеции. Справочник позволяет получить краткие сведения об истории фирмы, номенклатуре производства и торговли (удельный вес отдельных видов продукции в продажах фирмы), результатах деятельности компании за последние два года, включая продажи (при этом иногда выделяются продажи зарубежных предприятий), экспорте (либо абсолютный объем экспортных операций, либо их удельный вес в общем обороте), размере получаемой прибыли, капиталовложениях. Приводятся также сведения об основных акционерах с указанием доли их участия в

акционерном капитале фирмы, числе занятых, а в некоторых случаях - перечень заводов основных видов продукции.

С начала 80-х годов выпускается международный справочник по акционерным компаниям *Moody's International Manual*, охватывающий более и тыс. фирм почти 100 стран. Отраслевые справочники помещают информацию о фирмах одной или нескольких смежных отраслей. Такие справочники выпускаются по нефтяным фирмам, компаниям черной и цветной металлургии, горнодобывающей, лесоперерабатывающей, сахарной, судостроительной промышленности. Издаются справочники, охватывающие наибольшее число компаний, действующих в одной или нескольких смежных отраслях. Как правило, в них дается не подробная производственная характеристика фирм, а информационные подборки, в которых фирмы сгруппированы по нескольким принципам, отражающим различные аспекты отрасли, например: фирмы по производству отдельных видов продукции отрасли, фирмы по торговле этой продукцией, иногда компании, поставляющие оборудование этим фирмам, перечни торговых марок продукции с указанием фирм-производителей, а также списки союзов предпринимателей, научно-исследовательских и прочих организаций, действующих в данной отрасли.

Большую практическую ценность имеет многотомный международный справочник *Who Owns Whom*, охватывающий фирмы 31 стран.

Определить персональные связи руководителей фирм позволяют директорские справочники, в которых названы представители делового мира с указанием занимаемых ими постов и руководящих органов различных компаний, банков, союзов предпринимателей, ассоциаций, в также государственных учреждений. Так, в США это справочник *Standard & Poor's Register of Corporation, Directors Executive*. Получить сведения о руководителях и владельцах компаний можно из биографических справочников, в которых помещаются краткие сведения о представителях делового мира: год рождения, краткие сведения о родителях, семейное положение, образование; перечень компаний и организаций, в которых руководитель (владелец) работал или работает с указанием его должностей; наличие ученой степени, опубликованных трудов, наград, хобби, принадлежность к клубам, последний адрес его местожительства. Широко известны биографические справочники *Who's Who*, издаваемые в большинстве стран. Известен также

международный справочник World Who's Who in Commerce and Industry. Интересны тематические справочники, посвященные отдельным аспектам деятельности фирм, например, их зарубежным инвестициям. Это Directory of Foreign Capital Affiliated Enterprises in Japan, дающий информацию о дочерних и ассоциированных компаниях иностранных фирм в Японии. Аналогичный справочник выпускается во многих других странах. Издаваемый в Австралии справочник дает перечень американских компаний и их австралийских дочерних фирм. В Великобритании периодически издавался на русском языке справочник по британским фирмам, заинтересованным в торговле с СССР, а в Индии публикуется справочник по индийским фирмам, экспортирующим оборудование и инженерностроительные услуги по сооружению промышленных объектов.

Особо следует выделить публикации Международного бюро налоговой документации в Амстердаме, которое, помимо налоговых справочников, инвестиционных гидов, издает постоянно обновляемые подборки по законодательству и компаниям всех стран мира. Например, двухтомный The Taxation of Companies in Europe Guide to European Taxation включает все страны Западной Европы, библиографию (максимально возможное количество наименований источников по вопросам компаний, налогов, права и т.д.), акты ЕЭС. Выпускаются приложения с подправками и дополнениями к ранее изданной информации.

Подробное описание справочников дано в пособии ВНИКИ «Фирмы зарубежных капиталистических стран». А сами справочники можно найти во ВНИКИ (кабинет фирм), в публичных библиотеках, в ряде внешнеторговых организаций.

Важным источником информации о фирмах являются подборки (перечни) крупнейших промышленных и других компаний, публикуемые в основных развитых странах и в ряде развивающихся государств. Это единственный источник, позволяющий определить позиции той или иной фирмы среди крупнейших компаний в стране, отрасли или мире.

Имеются (пока еще единичные) подборки крупнейших компаний мира и его важнейших регионов. Это подборка 500 крупнейших промышленных компаний капиталистических стран вне США, публикуемая американским журналом «Форчун» ежегодно в августовском номере. Примером другой региональной подборки

может служить издание 10 000 крупнейших компаний Европы— Die 10.000 grossten Unternehmen Europas, выпускаемое информационно-издательской компанией Dun & Bradstreet. Однако основной является подборка «500 крупнейших вне США», данные которой, в частности позиции /места компаний, широко употребляются в деловой прессе и других информационных материалах о фирмах развитых стран, в том числе берутся за основу для определения позиции компаний в справках швейцарских банков. Эта подборка, объединенная с подборкой журнала «Форчун» «500 крупнейших промышленных компаний США», позволяет составить перечень примерно 1000 крупнейших компаний мира (публикуется в майском номере).

Наиболее подробная и полная подборка составляется газетой «Франкфуртер альгемайне». В нее включается 100 промышленных, электроэнергетических и строительных концернов, а также их дочерние фирмы.

Годовые отчеты ежегодно публикуются компаниями, действующими в правовой форме акционерного общества, и крупными компаниями- в форме общества с ограниченной ответственностью. Годовые отчеты анализируют деятельность фирм за год. Во многих странах годовые отчеты публикуются также в общественной и отраслевой периодике. Например, во Франции в газете AGEFT, в ФРГ - в журнале Stahl and Eisen, в Великобритании— в газете Financial Times, в Японии—в журнале Oriental.

Годовые отчеты фактически служат единственным источником информации, где систематизированы сведения об объеме и направлениях капиталовложений, планах рационализации производства и модернизации производственных мощностей, используемых и внедряемых технологических процессах, научно-техническом потенциале фирмы, в том числе, об объеме расходов, структуре и основных направлениях НИОКР, а также о сотрудничестве в этой области с другими фирмами и наличии патентных и лицензионных соглашений (помимо годовых отчетов, такие сведения можно найти в отдельных специальных статьях, помещаемых в отраслевой периодике). Годовые отчеты содержат также краткий обзор положения на соответствующих товарных рынках и в стране. Значительное место уделяется зарубежной деятельности фирмы—объему и динамике экспорта, а также ее зарубежным дочерним фирмам. Большинство годовых отчетов крупнейших компаний содержат подборки (в табличной форме)

основных показателей деятельности за пять-десять лет. Это дает возможность произвести более глубокую оценку основных направлений их развития за предшествующий период.

В отличие от годовых отчетов прочие публикации фирм носят нерегулярный характер и связаны с каким-либо событием. Так, многие компании выпускают юбилейные издания, содержащие обширный материал по истории их развития. Ценный источник информации - проспекты фирм, которые составляются в основном в рекламных целях, а также при выпуске новых акций или облигаций и содержат довольно подробные сведения о фирмах, в том числе и о производственной базе.

Важнейший источник информации по отдельным видам выпускаемой продукции - каталоги, из которых можно получить более подробные сведения о производимых фирмой изделиях и их технической характеристике. Они дают важнейший исходный материал для характеристики технического уровня продукции той или иной фирмы и широко используются при проведении технико-экономических сопоставлений. В публикациях приводятся сведения об общем числе фирм и/или предприятий, действующих в указанных отраслях и странах, количестве фирм с определенным числом занятых, капиталом или объемом годовых продаж, активов, а также среднестрановые относительные показатели деятельности фирм.

Информацию о зарубежных фирмах можно получить из общеэкономических и общепромышленных газет и журналов, издаваемых в большом количестве практически во всех странах мира. Помимо общей информации о фирмах публикуются сведения самого разнообразного характера, в том числе списки крупнейших компаний, обзоры по отдельным фирмам, степень монополизации рынков, цены, сроки и стоимость строительства различных предприятий, научно-исследовательской и патентно-лицензионной деятельности и т.д. В западных странах созданы организации, задача которых информировать потребителей о качестве товаров и услуг, о проблемах безопасности, правах и т.д.

ПРАВИЛА КОММЕРЧЕСКОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ  
(по И.Липсицу)

1. Никогда не следует принимать ценовое решение лишь для привлечения еще одного покупателя или для немедленного роста продаж. Такое решение должно всегда подчиняться задаче обеспечить фирме возможности прибыльно вести дела в длительной перспективе. Весь мировой опыт маркетинга показывает, что успеха добиваются лишь фирмы, рассматривающие цены как инструмент стратегический, а не как средство для оперативного латания дыр.
2. Не принимайте решений об уровнях цен или их изменениях, не выяснив, что влияет на оценку ваших товаров покупателями. Нельзя менять цены и без четкого понимания возможной реакции ваших покупателей. А их поведение определяется многими факторами, обычно анализируется не меньше десяти возможных. К примеру, есть "эффект оценки качества через цену". Во многих случаях покупатели рассуждают примерно так: "Дешевый товар хорошим быть не может" или "Скупой платит дважды". Иногда рост продаж, вызванный снижением цен, будет меньшим по масштабу, чем нужно для компенсации потерь. А в худшем случае произойдет не рост, а падение продаж. Поэтому второе правило коммерческого ценообразования требует тщательного изучения логики поведения покупателей в данном сегменте рынка. Для этого необходимы маркетинго- ценовые исследования, методы которых несложны, но эффективны.
3. Цены устанавливаются и меняются не для увеличения объемов продаж, а для улучшения финансовых результатов фирмы. Одна из частых ошибок - передача права установления цен из рук бухгалтеров и финансистов в руки специалистов по сбыту. Задача грамотного управления ценообразованием не в том, чтобы клиенты фирмы "были довольны". Такую благосклонность, кстати, нетрудно приобрести за счет больших скидок с цен. Ошибочно полагать, будто достигнутый таким образом высокий объем продаж плод весьма удачной ценовой стратегии. На самом деле ценообразование призвано обеспечить прежде всего получение наибольшей прибыли за счет выгодного для фирмы соотношения

"ценность продукции для покупателей = затраты фирмы на производство и сбыт", а вовсе не за счет максимального наращивания объемов продаж, это уже элемент иной стратегии. Маркетологи нередко путают эти задачи и встают на путь установления цен исходя из того, что покупатели склонны за товар заплатить, а не на основе взвешенной оценки того, какой реальной цены этот товар заслуживает. В итоге они, конечно, достигают целевых показателей по продажам, но подрывают основу для сохранения фирмой прибыльности в длительной перспективе.

4. Цена не может быть выше экономической ценности товара для покупателя. Абсолютно верная позиция на языке современного коммерческого ценообразования формулируется так: цена товара не может быть выше, чем цена лучшего товара-аналога конкурентов плюс ценность с точки зрения покупателя - положительных отличий вашего товара от этого аналога. Удобство такого подхода в том, что на основе несложных маркетинговых исследований можно нащупать действительно абсолютную верхнюю границу цены данного товара и тот ее конкретный уровень, который обеспечит фирме наилучшие финансовые результаты.
5. Цены нельзя устанавливать только на основе информации о затратах, но без анализа затрат и управления ими коммерческое ценообразование невозможно. Если вы в своей практике еще задаете себе вопрос: "Какую цену нам надо установить, чтобы покрыть затраты и получить хорошую прибыль?", то это значит, что ваше предприятие еще не научилось искусству коммерческого ценообразования. Правильнее было бы спросить: "Какие затраты можно позволить, чтобы заработать прибыль при тех рыночных ценах, которых не трудно добиться?"

Слово "добиться" отражает сердцевину маркетингового подхода к ценам, в рамках которого непозволительно задавать, казалось бы, вполне "рыночный" вопрос: "Какую цену готов заплатить за этот товар покупатель?" О грамотном коммерческом ценообразовании должен свидетельствовать иной подход: "Какую ценность представляет этот товар для наших покупателей, как нам убедить его в том, что наша цена соответствует этой ценности?"

Ведь если ценность - субъективно воспринимаемая полезность товара - не оправдывает для покупателя его цену, то квалифицированный

стратег ценообразования не станет лихорадочно предлагать покупателям все большие скидки, надеясь найти в конце концов идеальное соотношение "цена - полезность". Он пойдет другим путем: станет изучать возможности сегментации рынка, искать новые каналы сбыта, чтобы нащупать своего покупателя, который купит этот товар и при такой цене. Нельзя забывать, что снижение цены воспринимается многими как свидетельство не слишком высокой ценности товара. Поспешное установление скидок может не увеличивать продажи, а сократить их.

Наконец, специалист по коммерческому ценообразованию не будет ставить вопрос так: "Какие цены позволят нам добиться желаемых объемов продаж или доли рынка?" Он посмотрит на проблему иначе: "Какой объем продаж или доля рынка для нас могут быть наиболее прибыльны?" И такая позиция будет отражать абсолютно верное понимание того, что объемы производства, продаж, уровни затрат и прибыли должны определяться согласованно с учетом состояния спроса, действий конкурентов и соотношений "ценность-затраты" по своей продукции и товарам других фирм.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Преимущества и недостатки при выборе вида носителей рекламы

СМИ	Преимущества	Недостатки
Газеты	<p>Возможно размещение рекламы практически любого размера.</p> <p>Высокий потенциал использования черного шрифта на белом фоне (самая мощная световая комбинация).</p> <p>Возможность получения быстрой реакции со стороны читателя.</p> <p>Легко подсчитать объявления.</p> <p>Возможность производить изменения в кратчайшие сроки.</p> <p>Известный тираж издания.</p> <p>Возможность подачи подробной информации.</p>	<p>Недостаток четкости, особенно при воспроизведении иллюстраций с полутонами.</p> <p>Газеты имеют слишком большой разброс различных форматов для рекламных вставок. Ширина печатной колонки непостоянна.</p> <p>Возникают проблемы в размещении одного и того же рекламного объявления постоянно на одной странице.</p>
Журналы	<p>Высококачественная репродукция. Фактор престижа.</p> <p>Возможно получение точной демографической информации.</p> <p>Графические возможности (применение пробелов, контрастный фон, ретушь)</p>	<p>Тираж не так велик, как у газет или плакатов. Ограниченная гибкость, невозможность внести изменения в последнюю минуту. Не возникает ощущения сиюминутности подачи информации. Тенденция группировать все рекламные объявления вместе.</p>
Телевидение	<p>Комбинация изображения и звука. Движение. Не происходит наложения рекламных текстов.</p> <p>Большая отдача со стороны зрителя. Возможность демонстрации товара. Фактор доверия : “Вы можете купить именно то, что мы Вам сейчас показываем”</p>	<p>Не хватает времени для передачи большого количества информации. Психологический фактор вторжения в личную жизнь. Высокая стоимость эфирного времени и производства рекламной видео-продукции.</p>

Радио	<p>Возможность использовать звук в полном объеме. Трансляция для примерно однородной аудитории в течение относительно длительного времени (средний гражданин слушает регулярно не более 2 радиостанций). Возможность мгновенно сменить сообщение и всю тему.</p>	<p>Отсутствует фактор визуального воздействия. Многие радиослушатели, услышав рекламу, перестраиваются на другую станцию. Неточные данные по вниманию радиослушателей (невозможно определить, когда радиослушатель в самом деле воспринимает информацию).</p>
Реклама по почте	<p>Гибкость графического и материального исполнения, использование трехмерного эффекта. Простота в подсчете разосланных рекламных объявлений. Высокая степень персонализации.</p>	<p>Устоявшееся общественное мнение о том, что почтовая реклама, как правило, предназначена для распространения самых дешевых и некачественных товаров.</p>
Рекламные щиты и плакаты	<p>Огромные возможности в использовании графики. Цвет. Большой размер. Высококачественная репродукция. Как правило простой и доходчивый текст. Возможность использования визуального сообщения в качестве единственного средства привлечения внимания.</p>	<p>Одноплановое рекламное средство с ограниченными возможностями для расширения рекламного текста и выдачи более подробной информации. Крайне неточные данные о восприятии рекламного девиза.</p>
Реклама в торговых точках	<p>Возможность применения трехмерных эффектов, движения звука и новых передовых технологий.</p>	<p>Сложности при попытках нацеливания рекламного призыва на определенную общественную или демографическую группу. Зачастую неспособность розничных торговцев должным образом воспользоваться рекламными средствами, имеющимися в их распоряжении.</p>

## МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА: МЕТОДОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ

Маркетинговая программа составляется в двух вариантах: до и после завершения маркетингового исследования (в этом плане - завершается цикл маркетингового решения проблем). В содержание маркетинговой программы входят следующие разделы (соответственно: предварительный и окончательный): анализ маркетинговой среды; конъюнктуры рынка; комплексного изучения рынка требований потребителей к данному товару; емкости, доли, потенциала рынка, рыночного спроса и рыночной ниши; системы ценообразования; уровня и динамики цен; изучение фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов; форм и методов сбыта; особенностей поведения покупателей и мотивов принятия ими решений о покупке; оценки производственно-ресурсных и маркетингово-сбытовых возможностей вашей фирмы; определение уровня конкурентоспособности на различных рынках и сегментах рынка.

На основании этого определяются целевые рынки или сегменты рынка, где планируется проведение соответствующих маркетинговых мероприятий (внедрение нового товара, увеличение объема продаж и рыночной доли и т.д.).

Критериями выбора целевого рынка являются: наличие на нем потенциальных возможностей для достижения целей вашей фирмы и целей маркетинга, соответствие требований данного сегмента рынку характеру и качественным показателям производимого вами товара (услуг); соответствие сбытовых возможностей Вашего предприятия особенностям организации торговли на этом рынке, доступность для вас информации по данному сегменту рынка, соответствующий опыт маркетинговой и коммерческой работы, обеспечение вашего предприятия требуемыми ресурсами для работы на данном рынке, наличие у Вас конкурентных преимуществ на данном рынке и др.

Рекомендуется выбирать те сегменты рынка, которые поддаются измерениям в количественном выражении; потенциальная емкость целевого рынка должна быть достаточной для того, чтобы окупались производственные и маркетинговые издержки и была обеспечена

прибыль; данный сегмент должен быть доступен для разработки и осуществления стратегии и тактики фирмы, необходимо, чтобы данный сегмент мог чутко реагировать на применяемую к нему тактику маркетинга, и др.

При этом не рекомендуется чрезмерно суживать целевой рынок, выбирать сегменты с размытыми, нечеткими границами, проводить гиперсегментацию, которая впоследствии может привести к экономически неоправданной и дорогостоящей дифференциации товара.

На основании этого предварительно исследования разрабатывается программа маркетинга, рассчитываемая ориентировочно на 5 и даже более лет, но с годовой разбивкой, которая включает в себя следующие разделы:

1. Преамбула (краткое содержание маркетинговой программы и основные выводы).
2. Стратегия развития целевого рынка (обзор и прогноз рынка).
3. Сильные и слабые стороны работы вашей фирмы, выявление проблем и трудностей.
4. Цели и задачи (фирмы в целом и маркетинговые).
5. Маркетинговая стратегия.
6. Товарная стратегия (политика в отношении разработки и продаж нового товара, широты ассортимента продаваемых товаров).
7. Стратегия формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников, складской сети и др.).
8. Ценовая стратегия (определение уровня и системы движения цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе в зависимости от фаз ЖЦТ).
9. Стратегия ФОССТИС (план проведения рекламных мероприятий, участия в выставках и ярмарках, рассылки образцов и др.).
10. Бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль (объем и структура расходов на разработку программы и выполнение поставленных в ней задач, предварительная оценка эффективности ее реализации, порядок и система организации контроля за ходом выполнения маркетинговой программы и др.).

11. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала предприятия.

## СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ

1. Преамбула. Представляет собой краткое изложение сути предлагаемой к рассмотрению высшему руководству фирмы маркетинговой программы. Здесь суммируются основные цели и рекомендации, содержащиеся в маркетинговой программе, приводятся основные выводы и резюме (краткое изложение основных идей) маркетологов.
2. Стратегия развития целевого рынка. Дается обзор и прогноз рынка с включением следующих показателей: объем и динамика платежеспособного спроса и предложения, показатели экспорта и импорта, уровень и динамика цен, объем производства данного товара на данном целевом рынке, интенсивность конкуренции, цели и мотивы покупок данного товара, требования к качеству и техническому уровню товара; объем и характер услуг, требуемых потребителями к проданному товару; ориентировочный размер цены, складываемой на рынке; объем потребления; объем ожидаемых продаж; расчетная рыночная доля Вашего предприятия; принятая на целевом рынке система реализации; ожидаемое число покупателей, клиентов; принятые на рынке формы и методы продаж; средний размер одной покупки; основные тенденции развития данного сегмента рынка, стабильность его или ожидаемая нестабильность; и др. Иногда в этой части программы приводится только текущая ситуация на рынке и краткий обзор рынка.
3. Сильные и слабые стороны работы вашей фирмы. Формулируются преимущества и недостатки работы вашей фирмы на целевом рынке; выявляются основные проблемы, требующие своевременного разрешения: оценка престижности и авторитета вашего предприятия, конкурентные преимущества вашего товара (по качественным характеристикам, уровню цен, развития каналов сбыта, обслуживанию, особенностям коммерческой работы); степень обеспеченности ресурсами (научно-техническими, производственными, коммерческими, маркетинговыми, финансовыми, квалификационными кадрами и т.п.); предполагаемый объем и рост операций; предполагаемый объем и динамика капиталовложений; источники финансирования; средняя прибыльность продаж, средняя

рентабельность продаж; средняя норма прибыли; возможности и способности руководства фирмы управлять ее деятельностью в условиях работы на данном целевом рынке; перспективы к получению не кратковременного, а долговременного успеха при работе на данном целевом рынке; приверженность потребителей к данному товару; чувствительность конъюнктуры целевого рынка к колебаниям общехозяйственной конъюнктуры; оценка вероятных рисков (политических, коммерческих, производственных, научно-технических и др.); серия мер и методов защиты от возможных рисков (страхование, диверсификация рынков и отраслей и др.); выявление слабых и сильных сторон работы фирмы, анализ выявленных проблем и трудностей и пути их устранения.

4. Цели и задачи. Определяются глобальные цели и задачи, стоящие перед фирмой в целом, а также и специальные маркетинговые. Определяются вспомогательные подцели, достижение которых обеспечивает реализацию основных задач.
5. Маркетинговая стратегия. Данный раздел посвящен рыночной стратегии фирмы, в нем указываются: глобальные направления маркетинговой стратегии (сегментация, диверсификация, интернационализация предпринимательской деятельности; ритм и темп расширения деловой активности, работа новым и/или старым товаром, на новом и/или старом рынке); стратегия относительно рыночной доли вашей фирмы (наступление, оборона, отступление по каждому виду и модификации товара и по каждому сегменту целевого рынка); стратегия в зависимости от рыночного спроса (конверсионная, стимулирующая, развивающая, ремаркетинговая, синхромаркетинговая, демаркетинговая, поддерживающая, противодействующая и т.д.).
6. Товарная стратегия. Включает в себя определение основной товарной стратегии (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация), а также маркетинговые характеристики товаров вашей фирмы, для чего приводятся следующие данные: ассортиментная гамма выпускаемой продукции; степень новизны товара; фаза жизненного цикла товара на данном рынке; наличие аналогов или заменителей вашему товару на данном сегменте рынка; степень его соответствия требованиям конкретных покупателей

и потребителей данного сегмента рынка; качество товара; требования региона и сбытовой сети к упаковке; технологическая сложность; уровень требований по послепродажному обслуживанию, по непосредственным долгосрочным контактам с конечным потребителем и по адаптации продукта к требованиям конкретного сегмента рынка; наличие инфраструктуры для осуществления поставок; патентная чистота и юридическая защита товара; соответствие нового производства сложившейся организационной структуре Вашего предприятия; размер расходов на создание нового товара; рентабельность производства и продаж товара на данном сегменте рынка; сроки окупаемости инвестиций в разработку и производство товара; издержки на единицу продукции; обеспеченность вашей фирмы соответствующими технологическими ресурсами, машинами и оборудованием, материалами и сырьем; известность товарной марки вашей фирмы на данном сегменте рынка; политика в отношении разработки и продаж нового товара, широты ассортимента продаваемых товаров и др.

7. Стратегия формирования и развития каналов товародвижения. Здесь учитываются: требования к сбытовой сети на данном сегменте рынка; организационная структура системы сбыта вашей фирмы; уровень квалификации коммерческого персонала; опыт сбытовой работы вашей фирмы на данном или аналогичном сегменте рынка; оценка целесообразности использования услуг посредников; принятые на рынке виды и число используемых посредников; возможность увеличения объема продаж при помощи посредников; политика посредников по отношению к вашему предприятию; возможности финансовых ресурсов вашей фирмы для создания системы сбыта; степень эффективности собственной системы сбыта по сравнению с альтернативными возможностями; соответствие нового производства организационной структуре сбыта вашей фирмы; существующие на рынке практика и обычаи осуществления поставок; количество потенциальных потребителей; географическая концентрация продаж; привычки и предпочтения конечных потребителей; размер единичных заказов; характер распределения заказов; делимость товара; изменчивость и неустойчивость товара с позиции возможностей

его хранения; объем сервиса и услуг, предоставляемых вашей фирмой покупателю; степень стремления руководства к контролю за каналами сбыта; прогноз решения транспортных вопросов; планирование логистики движения потоков товаров и материалов; работа с поставщиками; разработка системы снабжения; организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников, складской сети и др.

8. **Ценовая стратегия.** Разрабатываются следующие направления: уровень цены на единицу товара; динамика цен в зависимости от фаз жизненного цикла товара; соотношение цен товаров вашей фирмы, различных по степени новизны и ассортименту; цены конкурентов; соотношение уровня ваших цен с уровнем цен конкурентных фирм на данном сегменте рынка; степень ценовой и неценовой конкуренции; степень функциональной и фирменной конкуренции; зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса); соответствие оптимальному соотношению между ценой и потребительской стоимостью товара; степень новизны товара; выбранная тактика ценовой политики; наличие аналогов или заменителей вашему товару на данном сегменте рынка; соответствие цены новизне и качеству товара, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки вашей фирмы, длине канала реализации, типу используемого посредника, характеру рынка (первичный или вторичный), условиям поставки, кредитно-финансовым условиям, системе скидок и надбавок, принципам ценообразования; определения уровня и системы движения цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе в зависимости от фаз ЖЦТ и др.
9. **Стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта ФОССТИС.** включает в себя следующие составляющие: особенности рекламной политики; план рекламных мероприятий и рекламной политики; подбор побудительных мотивов для организации рекламной кампании на данном сегменте рынка (качество, цена, удобство, экономичность и т.д.); предпочтительные и эффективные средства рекламы на данном сегменте рынка; размер расходов на рекламу на данном сегменте рынка; распределение расходов по средствам (каналам) рекламы; расходы на товарную и престижную рекламу; оценка рентабельности и эффективности рекламной

кампании; связь рекламных мероприятий с ЖЦТ; соответствие рекламы характеру товара, образу и фирменному стилю вашей фирмы, обычаям целевого рынка; определение основных видов участия в выставках и ярмарках; оценка возможной эффективности этого участия; определение других средств стимулирования сбыта; стимулирование посредников по сбыту; определение метода финансовых средств на стимулирование сбыта (метод фиксированного процента, метод установленного процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем; рассылки образцов и др.

10. Бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль. Предусматривается решение следующих вопросов: общий объем расходов и структура расходов на разработку и реализацию всей маркетинговой программы, программы маркетинговых мероприятий и выполнение поставленных в них задач; предварительная оценка эффективности ее реализации; расходы на маркетинговые исследования; расходы на составление прогноза развития рынка; расходы на заработную плату сотрудников маркетингового отдела; расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций; расходы на оплату услуг посредников; расходы на предварительную и окончательную оценку эффективности данной маркетинговой программы; описание форм и методов контроля; порядка и системы организации контроля за ходом выполнения маркетинговой программы; расходы на осуществление контроля за реализацией маркетинговой программы и контроля мониторинга; расходы на внесение текущих корректив в маркетинговую программу в период ее реализации; и др.

11. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала предприятия.

Некоторые технологии принятия маркетинговых решений

Технология / Описание	Какая информация необходима	Источники информации	Методы сбора информации	Методы анализа	Интерпретация, выводы
Финансово - экономический анализ	<p>Балансовые показатели, выручка и прибыль по источникам, поступление и расходование средств по направлениям, затраты по статьям с делением на переменные и постоянные, объемы производства ТП и отгрузки</p> <p>Справочно - экспертная оценка емкости рынков предприятия</p> <p>Все данные в динамике за ряд периодов</p>	<p>Бухгалтерская документация (прежде всего Ф1, Ф2, Ф4), смета затрат на производство, план и отчет по производству, отгрузке, реализации</p>	<p>Получение документации у планово-финансовых служб</p>	<p>Расчет динамики объемов производства, отгрузки, выручки, точки безубыточности, запаса финансовой прочности, прибыли, оборотных активов в структуре, текущих пассивов в структуре, потока денежных средств в структуре, текущих финансовых потребностей, структуры выручки по формам оплаты, коэффициента ритмичности поступлений, оборачиваемости оборотных активов, рентабельности продаж, активов и собственного капитала, сопоставление перечисленных показателей с плановыми</p>	<p>Достаточность выручки и прибыли, притока денежных средств, тенденции развития</p> <p>Удовлетворительность структуры и ритмичности поступлений</p> <p>Достаточности уровня рентабельности и оборачиваемости, тенденции</p> <p>Влияние маркетинга и сбыта на приток средств, омертвление средств</p>
Анализ сбытовых результатов	<p>Плановая и фактическая информация по заказам, производству, отгрузке, выручке, калькуляции затрат, прибыли, покрытии затрат, отпускным ценам в разрезе номенклатурных позиций, регионов, клиентов, каналов сбыта, форм оплаты.</p> <p>Информация в динамике за ряд периодов</p>	<p>Первичная документация и статистика службы сбыта</p> <p>Калькуляции затрат</p> <p>План / факт производства, отгрузки и реализации</p> <p>работники службы сбыта</p>	<p>Получение документов у служб.</p> <p>Опрос экспертов</p>	<p>Сравнение данных с планом, определение отклонений.</p> <p>Расчет темпов роста.</p> <p>Расчет структуры показателей, определение доли отдельных позиций в общем результате (АВС-анализ).</p> <p>Расчет по товарам эффективности использования дефицитных ресурсов. Расчет текущей финансовой потребности по товарам</p>	<p>Выводы об эффективности отдельных направлений на основе динамики, расчетов эффективности, выполнения плана.</p> <p>Выводы о роли отдельных направлений для предприятия на базе расчета структуры</p> <p>Необходимость развития/сокращения направлений</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Портфельный анализ</p>	<p>Привлекательность (темпы роста объемов и цен, объемы и потенциал, насыщенность рынка) и конкурентоспособность (доля рынка, процент предпочтений и др.) по отдельным зонам хозяйствования предприятия</p> <p>Данные о средних значениях привлекательности и конкурентоспособности</p> <p>Информация желательна в динамике, минимум за 2 года</p>	<p>Внешние вторичные источники (государственная статистика, проф. издания, отчеты исследователей фирм, Интернет и др.), статистика продаж на предприятии, специалисты на предприятии и внешние</p>	<p>Изучение вторичных источников по ключевым понятиям</p> <p>Опрос экспертов</p>	<p>Построение матрицы Бостонской консультационной группы для разных периодов, расчет значений привлекательности и конкурентоспособности для каждой СХЗ, расчет центра тяжести, размещение СХЗ в матрице.</p>	<p>Выводы о стратегической роли отдельных СХЗ для предприятия, определение по ним стратегий, выводы о развитии ситуации, выводы о сбалансированности программы предприятия, о недостатках в кругообороте продукции на предприятии</p>
---	--	--	--	--	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Процесс конкретизации потребности</p>	<p>Численность потенциальных покупателей, актуальные потребности, традиции потребления, ассортимент продукции на рынке, информированность покупателей и отношение к отдельным товарам, уровень доходов и максимум временных, материальных и денежных затрат, которые покупатели готовы отдать за товар, отношение покупателей к цене и качеству товара предприятия и его конкурентов, распространенность товаров в торговой сети, условия продажи товаров</p> <p>Информация о изменениях:</p> <p>Потребители: численность, социально-демографическая структура, доходы и др.</p> <p>Конкуренты: продукция, новые технологии, альянсы, стратегии, мощности, товары-заменители и др.</p> <p>Каналы распределения: пути сообщения, численность и возможности посредников, вертикальные маркетинговые системы и др.</p> <p>Госрегулирование: налоги, пошлины, квоты, льготы, цены, монополизм, госзаказ, протекционизм, курс валюты и др.</p>	<p>В простом случае – эксперты (менеджеры)</p> <p>В развернутом варианте-эксперты, покупатели, посредники, конкуренты, статистика, СМИ, профессиональные издания, отчеты исследователей фирм, Интернет и др.</p>	<p>Анализ внутренней и внешней документации, опросы, наблюдения за рынком</p>	<p>Сопоставление информации о факторах, формирующих спрос, с реальными действиями предприятия, определение позиции предприятия в свете факторов, формирующих спрос (соответствие товара актуальным потребностям и т.д.)</p> <p>Оценка тенденций по основным факторам внешней среды (численность потребителей и т.д.). Оценка характера влияния предполагаемых изменений на факторы, формирующие спрос</p>	<p>Анализ и прогноз факторов, формирующих спрос и самой величины спроса на существующем или потенциальном рынке</p> <p>Выявление проблем на рынке, формирование задач маркетинга на рынке.</p> <p>Формирование рекомендаций по инструментам маркетинга</p>
--	---	--	---	---	--

Товарное сегментирование и картография рынка	Ассортимент предлагаемой на рынке продукции, основные характеристики товаров (качества, цены, распространенность, престижность, динамика популярности и т.д.)	Ассортимент, предлагаемый в торговле, каталоги и справочники, базы данных, эксперты	Наблюдение за торговлей, изучение каталогов и баз данных, опрос экспертов	Группировка товаров по схожести основных характеристик, выявление отличительных особенностей каждой группы, преимуществ и недостатков для потребителя, выводы о требованиях потребителя каждой группы, построение карты рынка (размещение рыночного ассортимента в системе характеристик, наиболее важных для понимания рыночной ситуации – например, назначение и уровень цены)	Оценка источников возникновения проблем предприятия на рынке (непривлекательность – малые или сокращающиеся объемы, низкие цены или неконкурентоспособность по сравнению с соседями по группе). Поиск путей решения (незанятые или привлекательные ниши, пути повышения конкурентоспособности)
Социально-демографическое сегментирование	Данные о численности, требованиях, предпочтениях, потреблении (что и объемы), удовлетворенности, намерениях потенциальных покупателей, а также о их важнейших социально-демографических характеристиках	Потребители, эксперты, профессиональные издания	Опрос потребителей, изучение изданий, опрос экспертов	Группировка потребителей по схожести требований, намерений, предпочтений, поиск социально-демографических характеристик, объясняющих различие между потребителями, определение размеров, устойчивости и насыщенности сегментов	Выявление рыночных источников проблем, определение перспективных сегментов, идей новых товаров и повышения конкурентоспособности
Типовые ситуационные решения	Примеры в следующем Приложении				
Бенчмаркинг	Описание в Приложении 10				

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ

Характеристики цикла спроса и особенности маркетинговой стратегии

Этап	Признаки	Стратегия маркетинга
Выход на рынок	<p><b>ПРОИЗВОДСТВО:</b> техпроцессы: неотлажены, нет четких стандартов, много инноваций, производственные мощности незагружены</p> <p><b>КОНКУРЕНЦИЯ:</b> очень небольшое количество конкурентов, ноу-хау в собственности фирм-пионеров, конкуренцию на этой фазе могут составить только товары-заменители, входные барьеры- патенты и капвложения</p> <p><b>ПОТРЕБИТЕЛИ:</b> новаторы, готовые идти на риск в апробировании нового товара, известность товара очень низкая</p> <p><b>МАРКЕТИНГ:</b> Ассортимент узкий, модификации товара отсутствуют</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цены обычно высокие, но нередко продажа идет с убытком</li> <li>- Сбытовые сети проявляют осторожность по отношению к товару.</li> <li>- Расходы на стимулирование сбыта: достигают обычно наивысшего уровня.</li> <li>- Предельные издержки на стимулирование спроса обратно пропорциональны цене товара</li> <li>- Рыночный опыт: отсутствует, нет статистики, факторы успеха неизвестны</li> </ul> <p><b>ЗАТРАТЫ:</b> высокие, есть значительные резервы снижения. Предельные издержки носят постоянный характер, потребность в финансировании: высокая, требуется значительное финансирование до достижения точки безубыточности</p> <p><b>СБЫТ:</b> очень мал, увеличивается медленно</p> <p><b>ПРИБЫЛЬ:</b> невелика из-за высоких затрат, чаще убыток</p>	<p><b>ЦЕЛЬ МАРКЕТИНГА:</b> создание рынка нового товара</p> <p><b>РЫНКИ:</b> определение оптимального времени выхода на базовый рынок – период благоприятной конъюнктуры, поиск и привлечение инновативных заказчиков</p> <p><b>ТОВАР:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закрепление за собой ноу-хау</li> <li>- Преодоление функциональной конкуренции между новым товаром и собственными рыночными аналогами</li> <li>- Совершенствование конструкторских характеристик товара, дизайна, потребительских свойств, налаживание для этого обратной связи с потребителем</li> </ul> <p><b>ЦЕНА:</b> завышение цен при существенной новизне, при ее отсутствии возможна стратегия проникновения за счет низких цен. В целом необходимо сопоставить цену продукта и предельные издержки на создание спроса. Предельные издержки производства на начальном этапе играют ту же роль для ценообразования, что и постоянные затраты на сложившемся рынке – цена от них не зависит, а зависит от предельных затрат на создание спроса. Когда начальный рынок сформирован, начинает действовать обычная взаимосвязь цены и сбыта, при которой цена определяется предельными выручкой и издержками. Целесообразны мероприятия по стимулированию продаж для сбытового аппарата (обучение и поощрение), торговли (стимулирование в местах продаж) и покупателей (пробные цены, образцы, консультирование, рассрочка и т.д.)</p> <p><b>СБЫТ:</b> Формирование адекватной сбытовой системы за счет модификации существующей, создание новых сбытовых каналов, привлечение наиболее надежных дистрибьюторов, точечное распределение товара. Специализация сбытовых агентов по видам товара. Использование эксклюзивных прав для закрепления каналов</p> <p><b>ПРОДВИЖЕНИЕ:</b> Публичная демонстрация товара (выставки продажи, семинары и т.д.), раздача образцов, паблисити с целью получения благоприятных отзывов, использование специализированных СМИ и каталогов, реклама высокой интенсивности - ознакомительная, информационная, стимулирующая пробные покупки, закупки в торговле</p>

Рост	<p><b>ПРОИЗВОДСТВО:</b> Техпроцессы: стабилизируются, полная загрузка, возможно нехватка мощностей</p> <p><b>КОНКУРЕНЦИЯ:</b> численность конкурентов растет, но жесткой конкуренции нет</p> <p><b>ПОТРЕБИТЕЛИ:</b> люди, признающие новизну, ранние последователи, обычно состоятельные, известность быстро повышается</p> <p><b>МАРКЕТИНГ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Товар отработан и доведен до совершенства, модификации имеют технические и функциональные различия</li> <li>- Ассортимент существенно увеличивается число модификаций, конкурирующие фирмы обращают внимание на этот товар и предлагают свои аналогичные, иногда копии</li> <li>- Цены и затраты: снижаются, так как производитель производит большой объем продукции по опробованной технологии.</li> </ul> <p><b>СБЫТ:</b> быстрый рост, посредством интенсивных мероприятий по стимулированию сбыта емкость рынка значительно увеличивается, растет число повторных и многократных покупок. Спрос представляет не столько функцию потребления, сколько функцию скорости возрастания его во времени. Развитие спроса происходит в значительной степени автономно от цены (при значительном повышении цены стадия экспансии сокращается)</p> <p><b>ПРИБЫЛЬ:</b> в случае отсутствия необходимости в дополнительных инвестициях высока. В случае высокой потребности инвестиций в рост товар может оставаться убыточным</p>	<p><b>ЦЕЛЬ:</b> Мобилизация потенциального спроса, формирование приверженности потребителей к товарам, подготовка к вторжению в отрасль крупных предприятий</p> <p><b>РЫНКИ:</b> Поиск новых групп потребителей и территориальных рынков, областей применения товара, сегментирование рынка, нишевой маркетинг</p> <p><b>ТОВАР:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение производства, создание запасов готовой продукции, контроль выполнения заказов</li> <li>- Расширение ассортимента товара</li> <li>- Уход от прямой конкуренции за счет модификаций и совершенствования товара</li> </ul> <p><b>ЦЕНА:</b> Как правило, снижение цен. Ценовая политика основывается не на опыте, а скорее на субъективных оценках и ожиданиях. Оценить реакцию спроса на цену трудно, спрос растет автономно, не только под влиянием снижения цен. В условиях олигополии рыночную цену определяет предприятие, наиболее точно оценившее эластичность спроса</p> <p><b>СБЫТ:</b> Расширение торговой сети, обучение торгового персонала, стимулирование торговли. Специализация сбыта по видам товара. Использование эксклюзивных прав</p> <p><b>ПРОДВИЖЕНИЕ:</b> Реклама, создающая образ марки, предпочтения покупателей, повышение осведомленности, стимулирование приобретения, основной упор на качество товара, его престижность и дополнительный сервис. Стимулирование сбыта уступает рекламе</p>
------	---	---

Насыщение	<p><b>ПРОИЗВОДСТВО:</b> полностью отработанные технологии, увеличивается качество товара и отлаженность производства, совершенствуется сервис, ощущается избыток мощностей</p> <p><b>КОНКУРЕНЦИЯ:</b> обостряется конкуренция, прежде всего ценовая конкуренция, начинаются продажи по сниженным ценам, ужесточается международная конкуренция. Идет борьба за доли рынка, концентрация производства, слабые конкуренты уходят с рынка</p> <p><b>ПОТРЕБИТЕЛИ:</b> медленно признающие люди и консерваторы, потребители становятся более требовательными</p> <p><b>МАРКЕТИНГ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ассортимент: инновации происходят редко, появляется большое количество модификаций и новых марок</li> <li>- Стимулирование сбыта: достигает максимума эффективности</li> <li>- Цены и затраты: снижение затрат и цен до минимума. Несмотря на это, роста продаж нет</li> </ul> <p><b>СБЫТ:</b> большинство покупателей уже приобрело товар, рост замедляется, достигается максимум объема продаж, возрастают запасы готовой продукции и товарные запасы в торговле</p> <p><b>ПРИБЫЛЬ:</b> если предприятие закрепилось на рынке, продукт приносит максимальную прибыль и приток средств (большие объемы реализации, низкие затраты, отсутствие крупных инвестиций)</p>	<p><b>ЦЕЛЬ:</b> закрепление на рынке, защита рынка</p> <p><b>РЫНОК:</b> Выход на внешние рынки, глубокая сегментация рынка и освоение новых рынков</p> <p><b>ТОВАР:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Замораживание инвестиций, снижение затрат, рационализация производства, инновации, ориентированные на снижение издержек</li> <li>- дифференциация ассортимента продукции с целью лучшего удовлетворения потребностей</li> <li>- Целенаправленные атаки на наиболее слабых конкурентов, приобретение слабых конкурентов</li> <li>- Закрепление своих потребителей (дополнительные услуги и товары, др.)</li> </ul> <p><b>ЦЕНА:</b> Ценовая политика, ориентированная на конкурентов – ценовое приспособление (рост эластичности спроса), долгосрочное снижение цен или периодические краткосрочные мероприятия по ценовому стимулированию</p> <p><b>СБЫТ:</b> Стимулирование продаж для поддержания торговых каналов. Организация сбыта по группам потребителей в зависимости от способа использования ими продукта для всестороннего удовлетворения требований покупателя, выяснения его запросов, обеспечения его специализированными услугами в соответствии с конкретным способом применения продукции данным потребителем. Активизация массовых (неэксклюзивных) каналов</p> <p><b>ПРОДВИЖЕНИЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основная цель рекламы –стабилизация и рост доли на рынке, улучшение имиджа фирмы. Основной упор на скидки при приобретении товара, распродажи по сниженным ценам, дополнительный сервис и дальнейшее повышение качества. Основным видом рекламы является агитирующая реклама. Реклама модификаций, напоминающая реклама. Снижение рекламных расходов перед уходом с рынка, иногда интенсификация рекламы для распродажи запасов.</li> <li>- Стимулирование сбыта на постоянной основе для оживления интереса к товару (праздники, внедрение новой упаковки и т.д.)</li> </ul> <p><b>ПРИ ПЕРЕХОДЕ К СПАДУ:</b> сокращение издержек в логистике, большее внимание продажам, а не потребителю, введение белых марок, интенсивный анализ рынка и НИОКР для своевременных инноваций, сокращение товарного ассортимента, ориентация на валовую прибыль, а не на долю рынка</p>
-----------	--	--

Деградация	<p><b>ПРОИЗВОДСТВО:</b> мощности сильно незагружены, технологии устаревают, износ основных фондов</p> <p><b>КОНКУРЕНЦИЯ:</b> обострение конкуренции, высокая концентрация производства, многие фирмы уходят с рынка, появление более эффективных товаров-заменителей</p> <p><b>ПОТРЕБИТЕЛИ:</b> консерваторы, нередко с низкой покупательной способностью</p> <p><b>МАРКЕТИНГ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ассортимент: резко сокращается, качество нестабильное</li> <li>- Цены и затраты: стабилизация или повышение цен, рост затрат, ценовая эластичность резко снижается</li> <li>- Стимулирование: затраты на стимулирование сбыта резко снижаются</li> <li>- Распространение товара в торговле: резко сокращается</li> </ul> <p><b>СБЫТ:</b> стабилизация и падение спроса, сокращение числа потребителей, высокая эластичность спроса при повышении и низкая при понижении</p> <p><b>ПРИБЫЛЬ:</b> низкая, часто убытки, имеющие тенденцию к росту</p>	<p><b>ЦЕЛЬ:</b> исчерпание рынка, эффективный уход с рынка</p> <p><b>РЫНОК:</b> Концентрация на более выгодных сегментах, стратегия продления ЖЦП за счет инструментов маркетинга либо стратегия исчерпания остаточной прибыли за счет удержания цен и сокращения затрат</p> <p><b>ТОВАР:</b> снятие нерентабельной продукции, замораживание модификаций товара, снижение себестоимости, сохранение техобслуживания и продажи запчастей, особое внимание им как источникам дохода</p> <p><b>ЦЕНА:</b> Инновации для неценовой конкуренции, стремление удержать или даже повысить цену. Политика ценовой независимости вместо ценового приспособления, твердые соотношения на базе опыта</p> <p><b>СБЫТ:</b> Специализация на группах потребителей. Скупка оставшейся продукции и ее перераспределение</p> <p><b>ПРОДВИЖЕНИЕ:</b> Реклама нецелесообразна, за исключением рекламы распродаж. Стимулирование нецелесообразно за исключением случая ускоренного вывода товара с рынка</p> <p><b>СНЯТИЕ ТОВАРА С ПРОИЗВОДСТВА</b></p>
------------	--	---

## Стратегии в зависимости от положения предприятия на рынке

Рыночная позиция	Стратегии
Аутсайдер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перепозиционирование и реорганизация предприятия (переход к новым методам конкуренции, изыскание внешних источников поддержки, слияние с другой фирмой, сокращение ассортимента до наиболее конкурентоспособных товаров)</li> <li>2. Увеличение дохода за счет повышения цен и расходов на маркетинг (вложить деньги в стимулирование для увеличения доли, за счет цены увеличить рентабельность). <u>Рискованный шаг</u>, рекомендуется при низкой эластичности спроса, отсутствии возможностей снижения издержек, наличия резерва мощностей</li> <li>3. Снижение издержек</li> <li>4. Сокращение активов</li> <li>5. Комбинация перечисленных мер</li> <li>6. Выход из бизнеса</li> </ol>
Слабая позиция	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение затрат или дифференцирование, сегментирование рынка</li> <li>2. Максимимизация краткосрочной прибыли (с возможным выходом из бизнеса). Стратегия целесообразна на насыщенном, непривлекательном рынке, при малой доле компании, при больших расходах на расширение доли, низкая рентабельность, наличие других направлений вложения средств, бизнес не является основным для организации. Суть стратегии - снижение до минимума издержек и оборотных средств, отказ от капвложений, незначительное поднятие цены, получение краткосрочной прибыли и использование ее в других сферах.</li> </ol>
Сильная позиция	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск незанятой ниши, приспособление к группам потребителей</li> <li>2. Создание лучшего товара</li> <li>3. Следование за лидером, имитация</li> <li>4. Захват фирм</li> <li>5. Стратегия отличительного имиджа</li> </ol>
Лидер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продолжение экспансии на базе цены, дифференциации и др.</li> <li>2. Сохранение текущих позиции - наработка входных барьеров</li> <li>3. Конфронтация с конкурентами, развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала</li> </ol>

### Тип конкурентной структуры рынка и маркетинговые решения

Тип	Признаки	Стратегии
Чистая конкуренция	<p>Множество покупателей и продавцов, не влияющие по отдельности на объемы рынка и цены.</p> <p>Вход и выход из отрасли практически свободный.</p> <p>На рынке остаются те предприятия, которые могут при своих издержках получать нормальную прибыль при равновесной рыночной цене</p>	<p>Снижение издержек</p> <p>Совершенствование сервиса</p> <p>Изменение объема поставок в зависимости от привлекательности рыночной цены</p> <p>В краткосрочной перспективе для фирмы важно отслеживать появление новых конкурентов так как это позволяет предвидеть динамику цен</p> <p>В долгосрочной перспективе - это избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары.</p> <p>Организация цепи по этапам технологического цикла, которая обеспечивает защиту от колебания спроса.</p>
Монополистическая конкуренция	<p>Мелкие и средние предприятия, значимых долей рынка и лидеров нет</p> <p>Низкие барьеры входа и выхода на рынок</p> <p>Низкий эффект масштабов производства</p> <p>Наличие индивидуальных предпочтений потребителей по рынкам</p> <p>Иногда госрегулирование бизнеса с целью поддержания конкуренции</p> <p>Нередко отрасль молода, лидеры еще не выявились, механизмы укрупнения не проявились</p>	<p>Укрупнение, создание условий для экономии на масштабе (технологический прорыв, повышение степени стандартизации требований рынка путем выпуска новой продукции, удовлетворяющей разнообразные требования, приобретение мелких компаний, использование товарных знаков для выхода на крупные рынки (франчайзинг)); исключение лишних расходов (повышение рентабельности через снижение затрат);</p> <p>Интеграция с недостающими элементами цепочки воспроизводства;</p> <p>Специализация на конкретном виде товара;</p> <p>Специализация на индивидуальных заказах потребителей;</p> <p>Концентрация усилий на региональном рынке (большая доля, большая рентабельность вложений)</p>

<p style="text-align: center;"><b>Олигополия</b></p>	<p>Небольшое количество конкурентов, входные барьеры высокие          Продукция может быть стандартизированной или дифференцированной          Доля предприятий высока (доля 4-8 крупных не менее 60% рынка)          Эффект масштаба значительный          Высокая взаимозависимость конкурентов          Преимущественно неценовая конкуренция</p>	<p>Агрессивная реакция на изменения цен          Организация альянсов          Лидерство в ценах          Неценовая конкуренция.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Монополия</b></p>	<p>Уникальная продукция, не имеющая эффективных заменителей.          Возможность давления на потребителей, выбор лучшего для себя соотношения цена - сбыт</p>	<p>Повышение входных барьеров в отрасль          Конкуренция с товарами-субститутами          Конкуренция с импортной продукцией.</p>

**БЕНЧМАРКИНГ**

Приложение создано на базе: Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. -[www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

Термин "бенчмаркинг" является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова "benchmark", которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения

Впервые термин "бенчмаркинг" в прямом смысле появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа, (США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как Pims (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности.

В 1979 г. американская компания Ксерокс приступила к проекту "Бенчмаркинг конкурентоспособности" для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Позднее бенчмаркинг получает широкое распространение среди специалистов США, его философия используется во многих фирмах - "ЗМ", "НР", "Dupont", "Motorola".

Бурное развитие бенчмаркинга происходит, начиная с середины 80-х годов. В этот период публикуются первые статьи в "Харвард Бизнес Ревью". В 1989 г. Pims проводит форум - Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях; в этом же году появляется первая книга, написанная одним из руководителей Ксерокс.

Специалисты начинают писать о типах бенчмаркинга, разрабатываются различные модели.

Существует много видов бенчмаркинга:

Внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации, сопоставляя характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг - бенчмаркинг, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

Общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Развитие бенчмаркинга тесно связано с тем, как предприятия понимают качество. Можно выделить несколько этапов в изменение понимания и отношения предприятий к качеству.

Первый этап можно назвать - инспекция. Он характеризуется проверкой качества готовой продукции. Для обеспечения контроля качества фирма вкладывает средства в усовершенствование систем качества, а не бенчмаркинг. Подобное было в бывшем СССР, когда комплексные системы управления качеством получили широкое распространение. Однако само понимание качества в основном носило технократический подход, при этом упор делался на качестве продукции.

На этом этапе возможно частичное применение продуктового бенчмаркинга, основной целью которого будет сравнение

собственной продукции с товарами конкурентов. Однако недостаток информации не позволяет в полной мере использовать опыт и знания конкурентов.

Второй этап связан с усилением контроля. На фирмах внедряется стандарт качества ISO 9000. Бенчмаркинг применяется по всем ключевым вопросам бизнеса. Широко привлекаются консультанты к разработке и внедрению процедур бенчмаркинга.

Резко меняется отношение к качеству. Важнейшим становится качество процесса, в котором качество продукции является лишь одним из элементов или составляющей общего качества. Фирмы начинают осознавать, что удовлетворение потребителя является залогом их успехов в бизнесе.

Отличительной особенностью следующего этапа можно считать возникновение между фирмами и внутри них партнерских отношений и кооперации. Это связано с изменением понимания конкуренции не только между фирмами, но и внутри организации. Как известно, между различными подразделениями фирмы устанавливаются конкурентные отношения. У каждого подразделения свои цели, задачи, функции, проблемы. Очень часто возникают противоречия и сложности во взаимоотношениях. Все это приводит к снижению управляемости и тем самым влияет на общую эффективность. Кооперация и партнерство внутри фирмы приводит к более эффективному информационному обмену между подразделениями.

Аналогичное происходит и на межфирменном уровне. При этом, в понятии "конкуренции" появляется новая составляющая - взаимодействие. Именно взаимодействие и соперничество фирм в современном бизнесе является основой для удовлетворения потребностей потребителей и завоевания конкурентных преимуществ. На этом этапе применяется бенчмаркинг конкурентоспособности и стратегический бенчмаркинг.

Четвертый этап связан с тем, что все организация представляет из себя единое целое или единый механизм. Процесс принятия решений происходит только на основе исчерпывающей и точной информации при условии обеспечения общей эффективности деятельности фирмы. Внутри организации возникает синергический эффект. На этом этапе стратегический бенчмаркинг переходит в глобальный.

Основные принципы бенчмаркинга:

### **1. Взаимость**

Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. Сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат.

## **2. Аналогия**

Оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

## **3. Измерение**

Бенчмаркинг - это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса.

## **4. Достоверность**

Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа.

Процесс бенчмаркинга:

**Цель исследования.** Чтобы предприятие было успешным и чувствовало себя таковым в окружении множества противников и ужесточения конкурентной борьбы, подразделения организации должны подвергаться конкуренции, чтобы иметь возможность повысить производительность труда. Определение своего уровня по сравнению с конкурентами можно применить практически ко всему: начиная с базовых показателей, как, например, товарооборот на одного работника, и до удовлетворенности покупателя.

**Объект исследования.** Выбор объектов исследования определяется самим предприятием и его сотрудниками. Анализ производства можно применить к товарам, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т.д. Если речь идет о стратегических вопросах, то

необходимо выяснить, какие факторы особо важны для реализации конкурентных преимуществ, установить критерии измерения, полностью описывающие эти факторы, и выделить фирмы, явно добивающиеся наилучших результатов в этом секторе. Вслед за этим нужно найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам.

**Виды анализа.** С аналитической точки зрения различают три основных типа анализа:

- внутренний анализ превосходства относится к сравнениям внутри организаций, например, между отделами, подразделениями или товарными группами;
- внешний анализ превосходства сравнивает сходные виды деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках;
- функциональный анализ превосходства - это третье и, вероятно, самая интересная разновидность. Здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях. Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются.

**Основные правила.** Помимо необходимости осуществить проект по анализу превосходства планомерно и шаг за шагом, следует также обязательно соблюдать следующие правила:

- руководители предприятия должны быть поглощены идеей анализа превосходства;
- сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;
- рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
- ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Можно выделить некоторые общие факторы успеха, которые действуют независимо от конкретной отрасли и характеризуют первоклассное предприятие:

- ориентация на достижение результата;
- внимание к затратам;
- ориентация на покупателей и покупательскую полезность;
- контакты с поставщиком;
- повышение качества и производительности;
- использование современных технологий;
- концентрация на основной деятельности;

**Этапы процесса бенчмаркинга.** Процесс бенчмаркинга можно разбить на пять фаз:

1. *Определение объекта анализа превосходства.* Здесь нужно установить те объекты, которые можно исследовать на предмет превосходства. Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции восприятия покупателя. Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

2. *Выявление партнеров по анализу превосходства.* Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

- беглый обзор (от английского слова "to skim" - бегло прочитывать, пробежать глазами). На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.
- приведение в порядок (от английского слова "to trim" - отделявать, шлифовать, приводить в порядок). В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.
- выбор лучших (от английского слова "to cream" - снимать сливки)

На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими. В качестве источников информации предлагаются: отчеты о деятельности фирм; журналы, книги, базы данных; перечень предприятий; деловые связи; консалтинговые компании; специализированные конференции, семинары, ярмарки; союзы, исследовательские учреждения и т.д.; специалисты; маркетинговые клубы; сотрудники различных комиссий; участие в наблюдательных советах.

3. *Сбор информации.* Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи: концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения; подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны); сбор фактов о партнере по анализу превосходства; использование дополнительных источников; документальное оформление информации; проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственности руководящими работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

4. *Анализ информации.* Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационных материалов; наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение; выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков; проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ "изготовление или покупка").

5. *Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.* Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам. Речь идет о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При

этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает: размышления о последствиях анализа превосходства; представление отчета о результатах заинтересованным лицам; выявление возможностей улучшения; увязка с обычным планом работ предприятия; разработка плана введения необходимых изменений; внедрение плана в жизнь; понимание анализа превосходства как непрерывного процесса; использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

6. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам. Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются:

- сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;
- были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не всплыли ли новые лучшие предприятия;
- известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

**Обучение при помощи анализа превосходства.** Анализ превосходства привлекает внимание людей в организации к тому,

что лежит в основе индивидуального и коллективного успеха, а именно непосредственно к функционированию предприятия.

Анализ превосходства с точки зрения работодателей ведет к тому положительному эффекту, что больше не поощряются стремление отдельных работников как можно больше повышать свою квалификацию только для своих целей, а наоборот, в центре внимания оказываются задачи предприятия. Это может внести свой вклад в решение классической проблемы планирования персонала, которая состоит в том, чтобы отыскать и внедрить такие методы повышения квалификации персонала, которые приносят больше пользы предприятию, чем работающим на нем отдельным лицам.

Как уже упоминалось, на практике необходимо подвергать сомнению пользу различных программ повышения квалификации руководящих кадров. Предприятия часто находятся в полном неведении относительно их ценности. Немногочисленные эмпирические исследования в этой области указывают скорее на противоположный желаемому результат: польза предприятию незначительна по сравнению с пользой для кандидатов на переподготовку.

То, что здесь названо обучением при помощи анализа превосходства, - это попытка связать повышение квалификации и переподготовку руководящих работников с потребностями предприятия. Поэтому эти меры должны приносить непосредственную пользу предприятию. Систематическое соединение обучения и теории, с одной стороны, с функционированием и задачами предприятия, с другой стороны, ведет к тому, что работодатель извлекает гораздо больше пользы для себя из мероприятий по повышению квалификации.

### **Обучение посредством анализа превосходства - фазы процесса.**

Если связывать анализ превосходства с повышением квалификации руководителей и переподготовкой, то можно выделить 6 фаз обучения:

- Иметь волю и мужество, чтобы осознать наличие проблемы.
- Выявить, что известно по теме и от кого.
- Получить информацию и впитать в себя знания.
- Закрепить новые знания.
- Зафиксировать удачные способы действий и постоянно улучшать работу предприятия.

- Тренировать способности: использовать вновь приобретенные знания.

Цель процесса обучения, связанного с маркетингом, заключается не в том, чтобы прочитать одновременно лекцию. Напротив, должна быть создана атмосфера, которая вознаграждает непрерывное обучение и ведет к более высокой производительности труда и лучшим результатам.

Рассмотрим более подробно эти фазы обучения.

### **1. Иметь волю и мужество, чтобы осознать наличие проблемы.**

Часто готовность к переменам у работников и руководящего звена незначительна. Это особенно верно для тех подразделений организации, результаты работы которых не определяются на счет прибылей и убытков. Иногда эти подразделения пытаются доказать свою значимость и престиж посредством структуры штатного расписания или количества сотрудников в платежной ведомости по выдаче зарплаты, а не посредством своего вклада в общее дело. У них нет повода ставить под вопрос свой распорядок работы, да и другие этого тоже не делают. Они знают, что очень опасно подвергать свои процессы силам свободного рынка. Однако продуктивность таких подразделений может быть оценена сравнением с аналогичной деятельностью на других предприятиях. Следует инициировать переоценку этих подразделений предприятия. Перемены в организационной культуре приводят к тому, что руководители отделов получают положительные результаты, обнаруживая похожие процессы во внешней среде, проводя сравнения и принимая связанные с этим последствия.

Менеджеры предприятия должны пробуждать готовность и желание проводить такие сравнения и содействовать им с тем, чтобы могла возникнуть описанная культура предпринимательства.

### **2. Выявить, что известно по теме и от кого.**

Когда предприятие осмеливается показать себе и всему миру, что невозможно быть "мастером мирового класса" во всех областях, тогда возникает необходимость следующего шага в поиске новых знаний. Однако активный поиск новых знаний не является само собой разумеющимся в современных организациях.

В целом - это дело желания и веры в себя. Но такую же важность имеет вопрос, где можно найти собственную информацию и какая точно информация должна быть получена. Необязательно, что анализ превосходства предоставит лучшее решение. Очень

возможно, что существуют более удобные альтернативы получения информации.

Главное в анализе превосходства заключается в том, что он помогает сбросить шоры. Возникает восприимчивость и открытость по отношению к новым знаниям из информационных источников внешней среды. Когда имеется мотивация и когда сотрудники преодолели свой страх показать слабые стороны, создается ситуация, при которой могут возникнуть новые знания и представления. Сбор информации и следующая за ним дальнейшая переработка ее в знания должны зачастую проходить вне пределов нормального рабочего времени. Чтение специальных статей и книг должно представлять собою нечто естественное для работников, которые зарабатывают деньги своими знаниями.

### **3. Получить информацию и впитать в себя знания.**

Назовем переработку информации знанием. Преобразование информации в знания подразумевает, что право интерпретации (своего истолкования) передано от отправителя к получателю. Переработка данных в знания идет таким образом, чтобы человек мог затем извлечь из этих данных пользу. Получатель анализирует и перерабатывает массив информации и узнает, как в различных условиях могут использоваться элементы информации в целях стимулирования процессов изменения и повышения производительности.

### **4. Внедрение и совместное проведение опытов, чтобы укрепить знания.**

Внедрение и совместное проведение опытов означает, что новые представления подвергаются интегративному процессу и вследствие этого перенимаются как испытанный и успешный образ действий. Любопытство получателя информации разбужено и достигает той точки, после которой он хочет продвигаться все дальше. Снова и снова задается вопрос: почему? почему? почему? Внедрение новых знаний и взаимодействие с их поставщиками ведет к готовности и желанию действовать. В этом смысле знания необходимо дальше обогатить и преобразовать в конкретные навыки, чтобы их можно было использовать в определенных производственных процессах, за которые несет ответственность данный сотрудник.

### **5. Зафиксировать удачные способы действий и постоянно улучшать работу предприятия.**

Когда сложилось вышеописанная ситуация, возможна фиксация удачных способов действий. На основании этого изменения можно распространить на процессы труда на предприятии. Предшествовавшие шаги были необходимы, чтобы подготовить каждого отдельного работника к использования новых знаний в его конкретной ситуации. Теперь настало время претворять на практике теоретические познания. Характерная черта предприятия, обычно называемого "обучающиеся организации", заключается в том, что там фиксируют и систематизируют удачные методы, чтобы затем иметь возможность их внедрить. Однако результат зависит не только от того, в состоянии ли организация заниматься этим, но и от решимости и желания реально действовать. Описание, систематизация и передача хороших способов хозяйствования влекут затраты. Речь идет об инвестициях в развитие компетенции предприятия, что особенно болезненно, потому что представляет собой долгосрочную форму капиталовложений. Для руководителей предприятия намного проще вкладывать средства в производственную территорию или в оборудование, чем в знания и информацию.

#### **6. Тренировать способности: использовать вновь приобретенные знания.**

Улучшение организации трудового процесса, фиксирование успешных методов работы, повышение квалификации руководящих работников и рядовых сотрудников - это длительная и дорогостоящая затея. Светлым пятном в этой мрачной картине является то, что созданная таким образом организационная культура существует долгое время и не зависит от ухода отдельных работников с предприятия. Как только создан производственный климат, поощряющий способности к обучению, ваши инвестиции в безопасности. Процесс интеграции этой культуры предпринимательства включает целый ряд компонентов, из которых важнейшим является хорошо функционирующий, непрерывный анализ превосходства.

Несомненное преимущество обучения посредством анализа превосходства состоит в том, что сравнительно невелики затраты, связанные с переориентацией организационной культуры на способность к обучению и повышение производительности. Возврат инвестиций начинается быстро за счет более эффективно протекающих производственных процессов.

