

Т. Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

УЧЕБНИК

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА:
СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ

ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ:
ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ

И ДР.



ПРОСПЕКТ

Т. Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

УЧЕБНИК



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2016

УДК 339.138
ББК У50-362я73
Б93

Электронные версии книг
на сайте www.prospekt.org

Рецензенты:

Данченко Л. А. — д-р экон. наук, профессор, декан факультета «Бизнес-школа маркетинга и предпринимательства» РЭУ им. Г. В. Плеханова, профессор кафедры маркетинга;
Скоробогатых И. И. — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга Института маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Бутова Т. Г.

Б93 Управление маркетингом : учебник / Т. Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова. — Москва : Проспект, 2016. — 272 с.

ISBN 978-5-392-19669-2

В учебнике излагаются основные положения теории управления маркетингом. Дается описание процесса управления маркетингом деловых организаций. Изложенный материал позволяет обеспечить необходимый уровень профессиональных знаний в области маркетинга.

Практические ситуации, подготовленные по материалам российских журналов, а также примеры деятельности успешных компаний, описывающие практику бизнеса реального сектора экономики, иллюстрируют практическое использование основных положений теории управления маркетингом в деловых организациях. Предлагаемые для анализа кейсы позволяют развивать навыки студентов в области анализа процесса управления маркетинговой деятельности.

В целом материал учебника позволяет обеспечить профессиональные компетенции магистров, а также бакалавров по направлению «Менеджмент». Учебник также предназначен для студентов других направлений, изучающих дисциплину «Маркетинг». Кроме того, учебник представляет интерес для практических работников в системе индивидуального и корпоративного обучения.

УДК 339.138
ББК У50-362я73

Учебное издание

**БУТОВА ТАТЬЯНА ГЕОРГИЕВНА,
КАЗАКОВ АРТЕМ АНАТОЛЬЕВИЧ,
ЖИРАТКОВА АННА НИКОЛАЕВНА**

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Учебник

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»
www.o-maket.ru; тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2015 г.

Подписано в печать 10.09.2015. Формат 60·90 1/16.

Печать цифровая. Печ. л. 17,0. Тираж 1000 (1-й завод 100) экз. Заказ № 10030

ООО «Проспект»
111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

Отпечатано в типографии ООО «Паблит»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1 Тел.: (495) 685-93-18

BN 978-5-392-19669-2

© Коллектив авторов, 2015
© ООО «Проспект», 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник предназначен для изучения дисциплины «Управление маркетингом». Выполнено в форме комплекса материалов различного вида: теоретический материал, практические примеры, список контрольных вопросов и заданий, список литературы, кейсы для анализа.

Материал учебника структурирован по разделам.

Первый раздел — «Теоретические основы управления маркетингом» посвящен описанию существующих подходов в теории управления маркетингом и определению сущности основных категорий.

Второй раздел — «Стратегический маркетинг» посвящен описанию технологий выработки и характеристике стратегических маркетинговых решений.

Третий раздел — «Операционный маркетинг» посвящен описанию технологий выработки и характеристике решений по инструментам комплекса маркетинга.

Четвертый раздел — «Административный маркетинг» посвящен описанию функций управления маркетингом — планирование, организация, контроль маркетинга.

Содержание учебника соответствует требованиям ГОСТа по формированию компетенций выпускника бакалавриата по направлению подготовки 080200 «Менеджмент». Материал учитывает современные тенденции теории и практики маркетинга, а также современные технологии управления маркетинговой деятельности деловых организаций. Подготовленное в такой форме учебное пособие позволит, на взгляд автора, облегчить усвоение теоретического материала дисциплины «Управление маркетингом» и обеспечить междисциплинарную связь с другими общепрофессиональными и специальными дисциплинами.

В каждую главу включен специальный материал в форме примеров из деятельности зарубежных и российских компаний, который иллюстрирует изложенный теоретический материал.

Каждая глава содержит практическую ситуацию, что позволяет закрепить полученные знания при анализе реально существующих в России компаний.

Изложенный материал учебного пособия помогает студентам создать основу для освоения компетенций в соответствии с ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент» 3 поколения.

РАЗДЕЛ I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Глава 1

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будут рассмотрены теоретические основы управления маркетингом.

ЦЕЛИ

Показать отличие понятий «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом организаций».

Раскрыть сущность понятия «управления маркетингом» деловых организаций, показать особенности подходов к определению данного понятия.

Раскрыть содержание понятия «рыночная позиция компании».

Рассмотреть подход к определению задач успешного развития компаний, которые решаются в процессе управления маркетингом.

Описать основные категории управления маркетингом: цели, объекты воздействия, рыночная позиция, инструменты управления маркетингом.

Показать роль управления рыночным предложением в процессе управления маркетингом.

Показать уровни управления маркетингом компаний.

Освоение материалов темы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

- учет последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

организационно-управленческая деятельность

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

информационно-аналитическая деятельность

- иметь представление об экономическом образе мышления (ПК-26);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15)
- учитывает аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16)
- знать современные концепции организации операционной деятельности и готов к их применению (ПК-22);

предпринимательская деятельность

- способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Тема 1.1. Сущность понятия «управление маркетингом»

В учебной литературе понятия «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом» используются некоторыми авторами как синонимы. В данном пособии эти понятия рассматриваются как самостоятельные категории. Существование этих понятий обусловлено сложностью маркетинга, представляющего концепцию ведения бизнеса и функциональную деятельность.

Маркетинг менеджмент или маркетинговое управление организацией рассматривается как особое направление деятельности бизнеса, ориентированное на достижение успеха за счет удовлетворенности потребителей. Маркетинг менеджмент рассматривается как искусство и наука выбора целевых рынков, сохранения и привлечения потребителей посредством предложения значимых для них ценностей. Сущность маркетинг менеджмента заключается в обеспечении успешного обмена организацией на целевых рынках. Объектом маркетингового управления организацией является спрос на продукцию организации. Ф. Котлер конкретизирует объект маркетингового управления, определяя, что управление маркетингом направлено на решение задач воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленных целей [9].

Таким образом, маркетинговое управление рассматривается как управление организацией на основе концепций маркетинга.

РАЗДЕЛ I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Глава 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будет рассмотрены теоретические основы управления маркетингом.

ЦЕЛИ

Показать отличие понятий «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом организаций».

Раскрыть сущность понятия «управления маркетингом» деловых организаций, показать особенности подходов к определению данного понятия.

Раскрыть содержание понятия «рыночная позиция компании».

Рассмотреть подход к определению задач успешного развития компаний, которые решаются в процессе управления маркетингом.

Описать основные категории управления маркетингом: цели, объекты воздействия, рыночная позиция, инструменты управления маркетингом.

Показать роль управления рыночным предложением в процессе управления маркетингом.

Показать уровни управления маркетингом компаний.

Освоение материалов темы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

- учет последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

организационно-управленческая деятельность

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

информационно-аналитическая деятельность

- иметь представление об экономическом образе мышления (ПК-26);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15)
- учитывает аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16)
- знать современные концепции организации операционной деятельности и готов к их применению (ПК-22);

предпринимательская деятельность

- способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Тема 1.1. Сущность понятия «управление маркетингом»

В учебной литературе понятия «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом» используются некоторыми авторами как синонимы. В данном пособии эти понятия рассматриваются как самостоятельные категории. Существование этих понятий обусловлено сложностью маркетинга, представляющего концепцию ведения бизнеса и функциональную деятельность.

Маркетинг менеджмент или маркетинговое управление организацией рассматривается как особое направление деятельности бизнеса, ориентированное на достижение успеха за счет удовлетворенности потребителей. Маркетинг менеджмент рассматривается как искусство и наука выбора целевых рынков, сохранения и привлечения потребителей посредством предложения значимых для них ценностей. Сущность маркетинг менеджмента заключается в обеспечении успешного обмена организации на целевых рынках. Объектом маркетингового управления организацией является спрос на продукцию организации. Ф. Котлер конкретизирует объект маркетингового управления, определяя, что управление маркетингом направлено на решение задач воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленных целей [9].

Таким образом, маркетинговое управление рассматривается как управление организацией на основе концепций маркетинга.

Управление маркетингом организации – процесс целенаправленного воздействия на маркетинговую деятельность, обеспечивающий успешное развитие организации на целевых рынках

Целенаправленное воздействие на маркетинг заключается в обеспечении согласованности маркетинговых инструментов для того, чтобы компания могла успешно развиваться.

Для отдельных компаний показатели успеха определяются целями владельцев, этапами развития, состоянием рыночной ситуации, экономическими условиями. В обобщенном виде успех развития компаний заключается в достижении устойчивой деятельности и эффективности бизнеса.

Изучение процесса управления маркетингом предполагает определение тех результатов успешного развития компаний, получение которых обеспечивается за счет функционирования маркетинговой деятельности.

К таким результатам относятся следующие:

- *Рост бизнеса.* Успех бизнеса рассматривается как рост товарооборота и активов компании. Несмотря на неоспоримую значимость данного результата, отмечается, что некоторые компании чрезмерно увлекаются вопросами увеличения своих размеров, которые могут быть достигнуты как за счет новых капиталовложений, так и путем слияния и поглощения. Стремление к слишком быстрому росту может быть угрозой для устойчивости компании и привести ее к банкротству.
- *Обеспечение эффективности бизнеса.* Эффективность бизнеса рассматривается как рост прибыли или как рост финансовых коэффициентов. Несмотря на популярность прибыли как критерия успешной работы компании, у нее есть слабые стороны, заключающиеся в возможности манипулирования ею. Кроме того, прибыль не может быть показателем ценности компании.
- *Капитализация.* В настоящее время наиболее достойной целью «интеллектуального» бизнеса считается повышение стоимости акционерного капитала. Руководство, стремящееся максимально увеличить рыночную стоимость, обычно реализует политику, отличающуюся от действий, направленных на обеспечение роста и эффективности компании, ориентируясь на повышение долгосрочной прибыли. Однако и эта цель компании влечет за собой определенные проблемы, например, конфликт интересов между заинтересованными группами.
- *Лидирующее положение.* Лидерство — это занятие доминирующего положения на рынке одной из компаний. Лидерство обеспечивает компании получение прибыли. П. Друкер пишет, что лидирующее положение приводит компанию к благосостоянию: «Получение

прибыли — это награда за внушительный вклад в значимую область рынка» [6].

Некоторые авторы доминирующее положение определяют как показатель большей доли рынка. Другие авторы считают, что успешные компании должны занимать лидирующее положение в том, что обладает реальной ценностью для покупателя на рынке. Прибыль может быть получена путем обеспечения рынка товаром, который признан ценностью потребителями, при условии, что они готовы платить за эту ценность. А ценность всегда предполагает дифференциацию лидирующего положения. Это не означает, что бизнес должен быть гигантом в определенной отрасли, или первым в производстве какого-либо товара, первым на рынке или обладать передовой технологией. Большой бизнес — не то же самое, что лидирующее положение. Во многих отраслях промышленности крупнейшие компании не всегда являются самыми прибыльными. Сосредоточившись на одном сегменте рынка, одном классе покупателей можно добиться чистого лидерства.

Компания, которая хочет добиться успешных экономических результатов, должна занимать лидирующее положение в том, что обладает реальной ценностью для покупателя на рынке. Это может быть лидерство в производстве какого-либо товара, в техническом обслуживании товаров, в их распространении или в способности компании превращать идеи в товары, которые продаются на рынке быстро и имеют низкую себестоимость.

Лидирующее положение компании, обеспечивающее рост и эффективность бизнеса, определяется позицией на рынке. Для успешного развития компании необходимо управлять ее поведением на рынке для достижения нужной рыночной позиции, что является сущностью функционального назначения процесса управления маркетингом. Как считают некоторые авторы, преуспевающие в управлении маркетингом компании будут лидерами в экономике.

Успешное развитие компании на целевых рынках определяется ее поведением на рынке. Поэтому управление маркетингом по сути является управлением поведением компании на рынке. Технология управления маркетингом как нахождение возможных способов поведения будет рассмотрена в дальнейших темах. В этой теме рассмотрим основные категории, понятийный аппарат, так как неясность сущности данного процесса затрудняет формирование знаний в области технологий управления маркетингом.

Поведение компании на рынке определяется условиями внешней среды, которые формируют определенные ограничения функционирования компаний. Следовательно, процесс управления маркетингом осуществляется в рамках, ограниченных кроме ресурсов компании следующим:

- 1) **стратегическим** видением развития компании;
 - 2) **этапом** жизненного цикла развития компании;
 - 3) **задачами**, связанными с контингентом потребителей для обеспечения спроса.
1. **Стратегическое видение** компании представляет собой выбор путей достижения лидирующей позиции и является основой для решений по рыночному поведению. Несмотря на разнообразие стратегических и тактических решений можно выделить два пути, позволяющих обеспечить прибыль компании:
- **Высокие объемы продаж** товаров с низкой себестоимостью. В компаниях, выбирающих первый путь, управление маркетингом направлено на обеспечение массовых продаж за счет лидерства по доле рынка.
 - **Продажа уникальных продуктов** по высокой цене. В компаниях, выбирающих второй путь, управление маркетингом направлено на концентрацию усилий на «эксклюзивном» сегменте или рыночной нише.
2. **Поведение компании** зависит от того, на каком этапе жизненного цикла она находится:
- **Выход на рынок.** Менеджмент компании должен принять ряд важных решений для выхода на рынок. В процессе управления маркетингом формируются решения по целевым рынкам и занимаемой позиции в рамках стратегического видения обеспечения роста продаж и прибыли.
 - **Развитие.** Менеджмент компании должен принять ряд решений по новым видам деятельности для сохранения или роста лидирующего положения. В процессе управления маркетингом формируются решения по сохранению или развитию позиции на существующих рынках и/или определению новых перспектив развития бизнеса.
 - **Сокращение.** Менеджмент компании должен принять ряд решений по сокращению и/или ликвидации тех видов деятельности, которые не обеспечивают лидирующего положения. В процессе управления маркетингом формируются решения по работе на существующих рынках и определению новых перспектив развития бизнеса.
3. Поскольку лидирующее положение компании определяется уровнем спроса на ее продукцию, то маркетинговые решения на целевых рынках определяются необходимостью реализации задач привлечения, сохранения или увеличения числа покупателей.

Изучение технологии управления маркетингом требует знаний основных категорий.

Пример

*Из интервью М. Абрамовича —
председателя совета директоров холдинга «ROSSGroup»*

У всех торгово-развлекательных комплексов будут свои покупатели. А успешными окажутся именно те проекты, которые наиболее концептуальны, где наиболее комфортная атмосфера внутри, снаружи, хорошие условия для арендаторов, удобные парковки, набор всех товаров и услуг.

Территориальный признак, а также количество и качество предоставляемых товаров и услуг приведут к тому, что определенная целевая аудитория будет настроена на определенный ТРК. Но чтобы он был успешным в долгосрочной перспективе, нужно заниматься очень серьезным маркетингом: продвижением комплекса, созданием своей группы лояльности. Ведь сначала есть огромное количество посетителей, которых надо просто нагонять в ТРК. Затем необходимо добиваться, чтобы эти посетители становились покупателями. И третий этап: воспитание их лояльности к торговому комплексу, чтобы человек находился в нем как можно дольше. «Шопинг всей семьей» — это серьезный лозунг, который гарантирует долгосрочность эффективной работы.

Источник: Если уж в Москве еще можно строить, то в Красноярске — строить, строить и строить // Сфера влияния. 2008. № 28. С. 22.

Тема 1.2. Основные категории управления маркетингом

Управление маркетингом воздействует на поведение компании на рынке, которое формирует, поддерживает или изменяет рыночную позицию компании.

П. Друкер придает большое значение определению позиции компании: «Каждая из задач уже подробно описана в литературе. Но практически ни в одной работе не подчеркивается, что эти задачи можно устанавливать лишь после того, как будут приняты два ключевых решения — решение о концентрации и решение о положении на рынке» [6].

Рыночная позиция компании — комплексный показатель результативности поведения компании на конкурентных рынках

Рыночная позиция компании складывается из трех позиций:

- 1) позиция на товарном рынке;
- 2) конкурентная позиция;
- 3) «потребительская» позиция.

1. Позиция компании на товарных рынках определяет поведение компании — выбор целевых рынков и воздействие на него ценным для выбранных потребителей рыночным предложением. Сущность управления рыночным поведением компании заключается в выборе решений — какие и сколько сегментов обслуживать и какое рыночное предложение формировать (рис. 1.1).

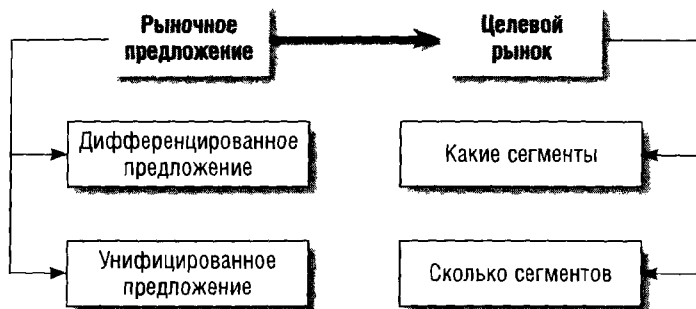


Рис. 1.1. Решения по позиции товар/рынок

2. Конкурентная позиция представляет собой положение компании на целевом рынке по сравнению с конкурентами, оцениваемое по показателю доли компании на рынке.

Ф. Котлер дает классификацию конкурентных позиций компаний на основе размера доли рынка (рис. 1.2).

Некоторыми авторами делается качественная оценка позиции, например, сильная, слабая, определяющая позиции лидеров и аутсайдеров соответственно.

Позиция	Доля целевого рынка
Лидер	40%
Претендент на лидерство	30%
Последователь	20%
Обитатель ниш	10%

*Рис. 1.2. Конкурентные позиции компаний на рынках
(составлено по [9])*

Предлагаемые оценки конкурентных позиций не всегда отражает реальную ситуацию. Например, обитатель рыночных ниш, занимая незначительную долю целевого рынка, не имея в нише конкурентов, является лидером.

Поведение компании по отношению к конкурентам заключается в занятии и защите своей позиции. Сущность управления поведением компании заключается в выборе решений по размеру занимаемой доли на определенных выбранных сегментах рынка, а также решений по инструментам их реализации, в первую очередь по видам конкурентных преимуществ.

3. «Потребительская позиция» представляет собой сформировавшийся в умах потребителей и образ и отношение к компании, являясь качественной характеристикой восприятия и отношения людей к компании, на основе которых формируется представление о ее ценности. Дж. Траут определяет позиционирование «не как то, что производитель делает со своим товаром, а как его воздействие на сознание потребителей» [16].

Сущность управления «потребительской позицией» заключается в формировании, сохранении или изменении восприятия и отношения потребителей к компании и ее рыночному предложению.

Поведение компаний зависит от поведения участников рыночного обмена и влияния конкурентов. Поэтому управление маркетингом основано на анализе поведения участников рыночного обмена. Отметим, что управлять действиями субъектов рынка и внешней среды нельзя, поэтому использование термина «воздействие» более корректно отражает действия компании в процессе управления рыночной позицией.

Управление рыночным поведением компании требует определения участников рыночного обмена как объектов воздействия. Объектами воздействия в процессе управления маркетингом являются участники рыночного обмена:

Носители спроса — потребители. В маркетинге главные задачи связаны с пониманием, а затем формированием, поддержанием или изменением поведения потребителей;

- Контрагенты, влияющие на спрос и эффективность обмена — поставщики и посредники;
- Участники рыночного окружения, влияющие на спрос — конкуренты, маркетинговые агентства, учебные заведения и пр.;
- Участники макросреды, влияющие на спрос — государственные, общественные организации и др.
- В настоящее время развитие конкуренции обусловило расширение взглядов на участников влияния на эффективность развития компании. Компания, располагая свободой рыночного поведения, имеет ряд заинтересованных в ее деятельности участников, поддержки которых она должна добиться, если хочет выжить и процветать. Это не только контрагенты рыночного обмена, но и работники и акционеры компаний, защитники окружающей среды, общества в защиту прав потребителей и др.

В процессе управления маркетингом воздействие на объекты осуществляется за счет формирования маркетинговых усилий компании, изменяющих поведение объектов в нужное для компании направление.

Маркетинговые усилия компании — совокупность инструментов воздействия на участников рыночного обмена и заинтересованных субъектов, влияющих на спрос

Маркетинговые усилия включают инструменты комплекса маркетинга, формирующие рыночное предложение. Маркетинговые усилия дифференцированы, поскольку формируют, поддерживают и изменяют поведение потенциальных потребителей и покупателей на основе учета существующей позиции компании на рынке, уровень конкуренции и пр.

В литературе часто для определения инструмента маркетингового усилия применяется термин «товарное предложение», под которым понимаются выпускаемые компанией товары. Однако развитие взглядов на факторы, влияющие на спрос, показало, что товарное предложение является недостаточным для обеспечения удовлетворенности потребителей. Поэтому в качестве инструмента маркетингового усилия получает распространение категория «рыночное предложение».

Существует два подхода к определению понятия «рыночное предложение». В соответствии с первым подходом, под рыночным предложением подразумевается пакет, включающий кроме основного продукта, программы поддержки, системы связи. Второй подход рассматривает рыночное предложение как комплекс маркетинга.

Рыночное предложение — инструменты комплекса маркетинга, сформированные таким образом, чтобы обеспечить удовлетворенность потребителей целевого рынка

Управление рыночным предложением как одно из функциональных областей управления маркетингом направлено на создание такого предложения, которое позволяло бы использовать средства компании для обеспечения наибольшей ценности рыночного предложения для выбранного целевого рынка с целью достижения успеха компании. Маркетинговые усилия в форме ценного рыночного предложения обеспечивают изменение отношения потребителей, меняя поведение в нужную для компании сторону.

Отметим, что ценное предложение предусматривает конкурентоспособность. Компании, слишком мало уделяющие внимание потребителям, становятся неконкурентоспособными, но компании, удовлетворяющей любую прихоть, достается роль чрезмерного подчинения во влиянии на спрос, которая может отрицательно сказаться на прибыльности. Как было отмечено ранее, ориентация на потребителей не означает его доминирования, а означает стремление не только к росту продаж, но и прибыльности товарных групп и компании в целом. Поэтому основной задачей управления маркетингом является поиск сбалансированного рыночного предложения, объединяющего ценность для компании и потребителей на основе конкурентных преимуществ.

Обеспечение рыночной позиции компании осуществляются инструментами, воздействующими на поведение субъектов рынка, которое

формируется их отношением к компании и ее товарам. Поэтому задача воздействия на поведение участников рыночного обмена и субъектов влияния заключается в разработке маркетинговых усилий, направленных на формирование, поддержание или изменение их отношения к компании и их взаимоотношений с компанией.

Таким образом, можно определить функциональное назначение управления маркетингом как формирование маркетинговых усилий компании в соответствии с рыночными возможностями, позволяющими влиять на поведение участников рынка с целью обеспечения успешной рыночной позиции компании.

Пример

Из интервью Михаила Сафрана — заместителя генерального директора компании РОСНО

Компания анализирует свои преимущества, сосредотачивается на ключевых компетенциях и выполняет их хорошо. Как говорится, хочешь нового клиента, обслужи хорошо старого. 60% новых покупателей приходят по рекомендации. Мы стараемся выстраивать взаимоотношения с клиентами таким образом, чтобы он: а) не захотел уйти, и б) не смог уйти. Важно правильное сочетание этих подходов. С одной стороны, надо стремиться создать такое обслуживание, такой эмоциональный фон взаимоотношений с клиентом, чтобы ему искренне хотелось остаться. Но с другой стороны — конкуренты не дремлют и не скупятся на обещания. Поэтому встроенный в продукт «барьер перехода» тоже не помешает. Но важно помнить, что, основываясь только на высоком барьере перехода, подлинной лояльности не создать и долгосрочный бизнес не построить. Надо создавать положительные стимулы для клиентов.

Источник: Сделайте так, чтобы клиент не смог и не захотел уйти // Маркетинг менеджмент. 2008. № 28. С. 22.

Тема 1.3. Функциональные области управления маркетингом

Практическая реализация управления маркетингом требует определения функций управления маркетингом и решений в тех областях, где они реализуются. Процесс управления маркетингом рассматривается как функции и процесс разработки маркетинговых решений.

Отсутствие единого подхода к формулированию функций управления маркетингом делает необходимым их уточнение. Прежде всего, требуется определить специфические функции управления маркетингом в рамках функционального назначения обеспечения эффективности функционирования компании. Как считают некоторые авторы, бизнес нуждается в постоянной переоценке и переориентации, и это потребность наиболее велика при обеспечении эффективности бизнеса. Поэтому такие функции управления маркетингом как определение целевых рынков, анализ рыночных возможностей для разработки стратегий, разработка комплекса маркетинга относят к основным.

Управление маркетингом должно представлять совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации, координации, анализу и оценке поведения компании в рыночных условиях по следующим составляющим:

- позиция компании на рынке;
- товарный ассортимент;
- ценообразование;
- распределение продукции;
- коммуникации;
- формирование отношений.

Некоторые авторы управление затратами на маркетинг относят к функциям управления маркетингом.

Функции и процесс управления маркетингом рассматриваются в трех аспектах: во-первых, в соответствии с функциональными областями управления маркетингом; во-вторых, в соответствии с общими задачами развития компании; в-третьих, в соответствии с уровнями управления маркетингом.

Функциональными областями управления маркетингом являются:

- управление поведением компании на рынке, заключающемся в занятии, поддержании или изменении рыночной позиции;
- управление отношениями с потребителями как носителями спроса и субъектами рынка, влияющими на спрос;
- управление маркетинговыми возможностями, заключающимися в синтезе сбалансированного рыночного предложения и маркетинговой системы взаимодействия компании.
- Области управления маркетингом определяются общими задачами развития компании. П. Друкер считает, что экономические задачи функционирования организаций решаются в трех измерениях:

- 1) сегодняшний бизнес следует сделать эффективным;
- 2) потенциал бизнеса должен быть выявлен и реализован;
- 3) это должно быть сделано для иного бизнеса, который будет существовать в будущем (рис. 1.3) [6].

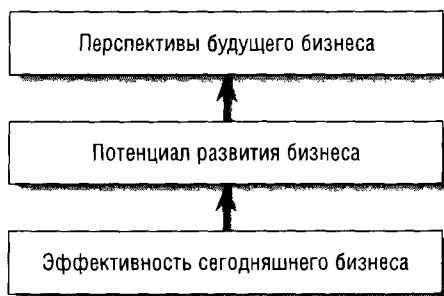


Рис. 1.3. Уровни измерения экономических задач компании

Поскольку управление маркетингом направлено на обеспечение успешного развития компании в долгосрочной перспективе, поэтому функциональное назначение реализуется во всех трех измерениях экономических задач компании. Маркетинг должен обеспечить и эффективность бизнеса в настоящий период функционирования компании, а также сформулировать видение перспективы развития компании и обеспечить движение компании к определенным перспективам.

Следовательно, в процессе управления маркетингом разрабатываются маркетинговые решения и в стратегических и операционных областях.

Маркетинговые решения разрабатываются на разных уровнях менеджмента. Чаще всего управление маркетингом рассматривается на корпоративном уровне, уровне стратегической бизнес-единицы (СБЕ) и функциональном уровне (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Уровни управления маркетингом

Под стратегической бизнес-единицей понимается отдельное направление бизнеса, каждое из которых предполагает наличие отдельной стратегии.

В качестве критериев отнесения отдельных направлений бизнеса к стратегическим бизнес-единицам используют следующие:

- СБЕ должна иметь четко определенные группы потребителей, для удовлетворения потребностей которых предназначена ее продукция;

- СБЕ должна иметь четко определенные группы потребителей, для удовлетворения потребностей которых предназначена ее продукция. Группы потребителей СБЕ могут составлять целевой рынок или сегмент целевого рынка;
- СБЕ должна иметь определенный круг конкурентов, то есть иметь собственную конкурентную среду;
- СБЕ должна иметь отдельное управление. Либо это существование отдельных департаментов или менеджеров по продукту, либо отдельное планирование и контроль в рамках линейно-функциональной структуры.

Кроме того, стратегическая бизнес-единица должна иметь собственную структуру внешней маркетинговой среды, то есть иметь специфические СТЭП-факторы и рыночные факторы. С позиций маркетингового управления под стратегической бизнес-единицей будем понимать ассортиментную товарную группу в рамках номенклатуры продукции компании, которая производится по определенной технологии и имеет единые характеристики качества, удовлетворяют потребности отдельных сегментов целевых рынков и имеет собственное рыночное пространство.

Стратегическая бизнес-единица — ассортиментная группа имеющей единые параметры качества товаров и схожие технологии производства продукции компании, удовлетворяющих потребности отдельных сегментов целевого рынка

Трехуровневая структура управления маркетингом характерна не для всех компаний. В полипродуктовых компаниях существуют все уровни управления маркетингом. Полипродуктовая компания имеет своего рода «портфель», состоящий из нескольких стратегических бизнес-единиц, различающихся по потенциалам развития. Для монопродуктовых компаний корпоративный уровень и уровень СБЕ представляет собой единое целое.

Причина существования различных уровней маркетинга заключается в его роли в управлении компанией. По мнению П. Друкера, функция маркетинга настолько фундаментальна, что ее невозможно рассматривать вне контекста всей экономической деятельности компании, как отдельную функцию наподобие производства и управления персоналом. Она является решающей в том, что касается цели функционирования компании исходя из целесообразности ее существования [6].

На корпоративном уровне осуществляются следующие виды деятельности: определяется миссия компании; организуются стратегические бизнес-единицы; выделяются ресурсы для стратегической бизнес-единицы. Главная задача менеджеров заключается в распределении ресурсов между СБЕ. В процессе управления маркетингом определя-

ются целевые рынки и оцениваются возможности развития компании и отдельных стратегических бизнес-единиц. Сущность управления маркетингом на корпоративном уровне заключается в координации решений по целевым рынкам и соответствующим им СБЕ, а также по структуре СБЕ, чтобы не допустить каннибализма и внутривидовой конкуренции.

На уровне стратегических бизнес-единиц разрабатываются стратегии и решения по их реализации. В процессе управления маркетингом оцениваются рыночные возможности отдельных стратегических бизнес-единиц, оцениваются маркетинговые возможности этих СБЕ и разрабатываются маркетинговые усилия для воздействия на целевые рынки. Сущность управления на уровне СБЕ заключается в координации рыночных возможностей отдельных СБЕ и маркетинговых усилий, а также инструментов комплекса маркетинга для формирования сбалансированного рыночного предложения. Распределение должно быть скоординировано с рекламой. В свою очередь реклама с товаром и т. д. Решения по комплексу маркетинга должны быть скоординированы таким образом, чтобы в совокупности удовлетворяли потребности целевых рынков, и, таким образом, эффективно воздействовали на поведение потребителей.

Таким образом, сущность управления маркетингом заключается в координации поведения компании, потребителей и участников рыночного обмена. В обеспечении успеха топ-менеджеры основываются на определенных концепциях бизнеса. Маркетинговая концепция ориентации на потребителей основана на том, что если компания хочет добиться успеха, должна делать все возможное, чтобы обеспечить потребности потребителей. Такая буквальная интерпретация может привести к нерентабельному бизнесу, потому что потребители желали бы больше того, что могло быть им предложено по той цене, которую они готовы бы были заплатить. Поэтому управление маркетингом ищет решения, которые бы позволили разрешить противоречия и учесть интересы всех участников рыночного обмена, то есть найти баланс интересов.

Целевая ориентация маркетинга на сбалансированность и гармонизацию интересов компании, потребителей и общества является основой управления маркетингом. В нем воплощаются философские принципы, определяющие отношение фирмы:

- к себе;
- к клиентам;
- к своим сотрудникам;
- к инвесторам;
- к поставщикам;
- с конкурентами;
- с общественностью;
- с социальной окружающей средой.

Таким образом, управления маркетингом направлено на то, чтобы маркетинг, реализуя функцию координации, стал инструментом достижения успешного положения компании на рынке и инструментом оценки надежности положения компании в конкурентной экономике.

Пример

*Из интервью Мицуаки Симагати —
профессора Школы бизнеса Университета Кэйо в Японии*

Сначала менеджер по маркетингу был менеджером продукта: он его сопровождал от рождения до смерти. Сейчас его задача уже не в том, чтобы продвинуть отдельный продукт, а в том, чтобы с помощью всех продуктов компании достичь ее роста. То есть маркетинг уходит практически в область стратегического менеджмента.

Сегодня концепция всех маркетологов — это способы достижения роста компании. Этим занимаются и нижний, и средний уровни, когда пытаются анализировать рынки и дать рекомендации своим производителям, этим же занимается и верхний уровень — у них одна цель, одна идея и одна концепция. Главная задача маркетолога — создать устройство роста, смотреть вперед, следить за изменениями рынка. Мы сравнили компании с хорошими и не очень хорошими результатами деятельности и выяснили, что компании, не отличающиеся высокими успехами, как правило, основной своей целью провозглашают завоевание большей доли на рынке. А компании, отличающиеся хорошими результатами, подчеркнуто направлены на как можно более полное удовлетворение запросов потребителей.

У меня сложилось впечатление, что для всех компаний очень важно обеспечить свое конкурентное преимущество, поскольку все в той или иной мере сталкиваются с вопросами конкуренции в своей области. Как преодолеть конкуренцию, как выигрывать — решение этих вопросов занимает большое место в маркетинге. Раньше конкуренция была сродни войне. Отобрать долю конкурентов на рынке, получить ее и, соответственно, победить — это концепция устаревшего маркетинга. Современный маркетинг — это не война. Это любовь. Любовь к своим потребителям, удовлетворение их запросов. И вся концепция развития компании строится на том, чтобы завоевать эту любовь, а не наказывать конкурента. Принципиальный перенос акцента — мы не боремся с конкурентом, пытаемся ухудшить его ситуацию на рынке, а боремся за клиента и этим повышаем свои позиции. Удовлетворяем запрос клиента.

Источник: Маркетинг — это устройство для роста // Эксперт. № 11. 2005.

РЕЗЮМЕ

1. В процессе управления маркетингом решаются вопросы: как занять, сохранить или изменить рыночную позицию компании для обеспечения устойчивого развития.
2. Управление маркетингом — это управление поведением компании на рынке за счет воздействия на поведение участников рыночных процессов и субъектов влияния.

3. Рыночная позиция компании является показателем результативности поведения компании на конкурентных рынках. Складывается из трех позиций: позиция на товарном рынке; конкурентная позиция; «потребительская» позиция.
4. Объектами воздействия в процессе управления маркетингом являются участники рыночного обмена: потребители как носители спроса, субъекты рыночного окружения и макросреды, влияющие на спрос и эффективность обмена.
5. Маркетинговые усилия компании представляют рыночное предложение, обеспечивающее удовлетворенность потребителей целевого рынка.
6. Основной задачей управления маркетингом является формирование сбалансированного рыночного предложения, представляющего ценность для компании и потребителей на основе конкурентных преимуществ.
7. Управление маркетингом проводится на корпоративном уровне, уровне стратегической бизнес-единицы и функциональном уровне.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается отличие сущности понятий «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом»?
2. В чем заключается сложность определения сущности понятия «управление маркетингом»?
3. Каковы общие цели функционирования компаний?
4. Кто входит в состав объектов воздействия в процессе управления маркетингом?
5. Почему рыночная позиция компании является показателем результативности ее поведения на конкурентных рынках?
6. Чем маркетинговые усилия компании отличаются от маркетинговых возможностей?
7. В чем заключается сущность сбалансированного рыночного предложения?
8. Каковы функциональные области управления маркетингом?
9. Каковы уровни управления маркетингом?
10. Почему координация отношений компании и участников рыночного обмена является сущностью управления маркетингом?

ЗАДАНИЯ

1. Согласны ли Вы с утверждением, что управление маркетингом все больше ориентируется не только на текущие, но особенно на долгосрочные решения. Обоснуйте свою точку зрения.
2. Как Вы относитесь к такому выражению: «Лидирующий на рынке товар всегда обладает высшей степенью приверженности».

Найдите примеры, подтверждающие или отрицающие это утверждение.

3. Согласны ли вы с такой точкой зрения, что компания, предлагающая большие выгоды, более низкую цену или издержки владения, имеет конкурентные преимущества.
4. Объясните следующее выражение: «Долгосрочные отношения с потребителями должны быть взаимовыгодными. Поэтому ценность рыночного предложения заключается в сочетании ценности для потребителей и выгоды для компании».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аакер Д. А.* Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.
2. *Азоев Г. Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М.: Новости, 2000.
3. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер, 2010.
4. *Данько Т. П.* Управление маркетингом: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2011.
5. *Джиллад Б.* Конкурентная разведка: Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
6. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004.
7. *Капон Н.* Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Б. Колчанов, Дж. Макхалберт; пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
8. *Коваль Е. А.* Краткий курс по управлению маркетингом: учеб. пособие для вузов. М.: Окей-книга, 2009.
9. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000.
10. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
11. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
12. *Маркова В. Д.* Маркетинг менеджмент. Новосибирск: ЭКОР-книга, 2005.
13. *Попова Г. В.* Маркетинг. Теория и практика: учеб. пособие для вузов. Стандарт третьего поколения. 2-е изд. СПб.: Питер, 2011.
14. *Синяева И. М.* Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2011.
15. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.

16. *Траут Дж.* Новое позиционирование / Дж. Траут, С. Ривкин; пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
17. *Траут Д.* Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Д. Траут, С. Ривкин; пер. с англ. 2-е изд., обновл. и доп. СПб.: Питер, 2010.
18. Управление маркетингом: учеб. пособие / под ред. А. В. Короткова, И. М. Синяевой. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
19. *Чувакова С. Г.* Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Дашков и Ко, 2011.
20. Школа маркетинга Келлога / под ред. Д. Яacobуччи; пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Типография «Немецкая фабрика печати» была создана в 1999 году издательством «Эксмо» для работы на рынке рекламной полиграфии. В то время потребность бизнеса в печатных рекламных материалах росла стремительно. Вложения в типографские мощности окупались за один-два года. Бизнес рос. Начав с рекламных буклетов, компания решила расширяться. Она закупила оборудование для производства каталожно-журнальной продукции с малыми и средними тиражами и приготовилась к богатству и процветанию. Но не тут-то было. Кроме НФП на быстрорастущий рынок устремилось огромное множество компаний. И, в полном соответствии с законами экономики, очень скоро случился кризис переизбытка производственных мощностей. Ситуация была ужасная. За каких-то два-три года целая отрасль из сверхприбыльной стала катастрофически убыточной. Кризис был усилен специфическими особенностями полиграфического бизнеса, имеющего чрезвычайно высокий порог выхода: когда рынок растет, компании покупают очень дорогое оборудование, а когда рынок падает, продать или перепрофилировать его становится практически невозможным. Вынужденные выживать, компании начинают применять ценообразование, основанное на переменных и предельных издержках, еще больше подрывая общую рентабельность.

Итак, к 2005-му году «Немецкая фабрика печати» оказалась в непростом положении. С одной стороны, система менеджмента, достаточно эффективная в маленькой типографии, не соответствовала требованиям нового для компании журнального рынка, с его жесткими графиками и требованиями по качеству. С другой — общий кризис перепроизводства не давал компании ни единого шанса на промедление, раздумье или ошибки. Владислав Первушин искал себе задачу, достойную его способностей, и нашел. Ему предстояло провести глубокую управленческую и маркетинговую реорганизацию предприятия, и на этот раз он должен был действовать самостоятельно, и нести за свои решения полную ответственность.

Приступив к работе, В. Первушин выделил для себя три первоочередных проблемы:

1. Для повышения качества выполнения работ была необходима полная перестройка производственных бизнес-процессов.
2. Компания по сути не успела должным образом выйти на новый рынок, и нуждалась в четком позиционировании.
3. Управленческая и организационная структуры не соответствовали современным требованиям.

Начинать надо было с формирования новой команды сильных менеджеров. Уже это было не простой задачей. «Немецкая фабрика печати» не обладала привлекательностью как работодатель с высокими стабильными зарплатами. Зато В. Первушин смог привлечь людей, которые, так же, как и он, гораздо выше стабильности ценили возможность реализовать свои знания, идеи, и стремились к быстрому росту.

В менеджменте есть известное правило. Руководитель первого сорта нанимает менеджеров первого сорта. Руководитель второго сорта нанимает менеджеров третьего сорта. В. Первушин поставил себе и своим подчиненным первосортные требования. Чтобы стать менеджером в НФП, сотрудники должны были соответствовать трем критериям. Во-первых, они должны обладать интеллектом. Не набором знаний, а умением мыслить. Во-вторых, они должны уметь сотрудничать, находить компромиссы и прислушиваться к мнению других людей. И, в-третьих, они должны занимать активную жизненную позицию, быть готовыми принимать решения и брать на себя ответственность. Многие из прежней команды приняли новые правила и высокие стандарты. Некоторые должны были найти себе другие сферы применения. Принимая решение о прекращении сотрудничества с тем или иным работником, В. Первушин исходил из простого принципа: Если человек разделяет новые ценности, знаниям и навыкам его можно научить. Если ценности не совпадают, чем быстрее мы расстаемся, тем лучше. «Высшие руководители, которые приняли предложенные мною новые ценности, стали так же формировать свои команды, — поясняет В. Первушин. В результате вся компания разделяет единую идеологию управления и бизнеса».

Все этапы дальнейшего возрождения компании были связаны уже с приходом новых менеджеров. Нацеленные не на защиту своих маленьких вотчин, а на сотрудничество для достижения общей для всех цели, новые руководители бизнес-подразделений смогли постепенно наладить взаимодействие между коммерцией, производством и финансами. К тому же, по новой системе мотивации заработные платы сотрудников коммерческого и производственного отделов стали зависеть от выполнения плана продаж и качества исполнения заказов. Результатом стало изменение и оптимизация многих производственных технологий,

что привело к двукратному снижению числа издержек и рекламаций со стороны клиентов по итогам уже первого года работы.

Были приняты смелые маркетинговые решения. Компания отказалась от целого ряда заказов, имевших высокую технологическую нагрузку, но малорентабельных. Вместо ожидания клиентов, коммерческий отдел занялся их активным поиском, разворачивая систему прямых продаж, и совершенствуя механизмы продвижения своих услуг.

Не все у сотрудников отдела развития продаж получалось сразу и хорошо, было набито много шишек, но, по мере накопления опыта, появлялись и первые результаты. Примерно через полгода у типографии появились первые целевые клиенты. Еще одним важным шагом на пути развития компании стало ее вступление в Ассоциацию корпоративных медиа. Руководством типографии был вовремя оценен потенциал этого сегмента рынка и сейчас НФП печатает корпоративные журналы многих крупнейших предприятий России.

Компания не останавливается ни на минуту и постоянно ищет новые пути и возможности развития: активно осваиваются региональные рынки, идет подготовка на сертификацию по ISO. Основные задачи по реструктуризации компании и внедрению бизнес-процессов выполнены. Пришел черед маркетинговым задачам.

Руководители компании хорошо понимают, что конкурировать лишь на уровне цены — это тупиковый путь для бизнеса. Сегодня клиентам нужна не столько самая низкая цена, сколько комплекс услуг, включающий удобство размещения заказа, регулируемые сроки, новые возможности логистики, и, конечно же, индивидуальное обслуживание.

«Немецкая фабрика печати» не остается в стороне от новых требований рынка. Компания делает ставку на клиентоориентированность, на глубокое понимание и предвосхищение потребностей своих нынешних и будущих клиентов.

Источник: Путь менеджера // Маркетинг менеджмент. 2007. № 7–8. С. 12–16.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Как в компании был организован процесс управления маркетингом для решения первоочередных проблемы:

- повышения качества выполнения работ;
- необходимость в четком позиционировании;
- управленческая и организационная структуры должны соответствовать современным требованиям.

2. В чем проявляется концепция клиентоориентированности поведения компаний.

Глава 2

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будут рассмотрены теоретические основы процесса управления маркетингом как процесса принятия маркетинговых решений.

ЦЕЛИ

Сформировать знания в области процесса управления маркетингом в организациях. Показать отличие понятий «маркетинг менеджмент» и «управление маркетингом» организаций.

Раскрыть особенности целеполагания в управлении маркетингом организаций. Ознакомить с процессом выработки целей управления маркетингом, соответствующих корпоративным целям успешного развития компании.

Показать технологии анализа маркетинговой ситуации. Ознакомить с объектами ситуационного анализа в управлении маркетингом. Показать отличие рыночных возможностей и маркетинговых возможностей организаций.

Показать сущность процесса выявления маркетинговых проблем. Раскрыть отличия понятий «маркетинговые проблемы» и «маркетинговые возможности».

Сформировать знания в области выработки маркетинговых решений. Показать отличие видов маркетинговых решений на разных уровнях управления.

Дать определение сущности стратегического и тактического маркетинга.

Освоение материалов темы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);

- иметь представление о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний (ОК-16);
- способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

организационно-управленческая деятельность

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способен преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

информационно-аналитическая деятельность

- способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);
- знать экономические основы поведения организаций, имеет представление о различных структурах рынков и способен проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- уметь использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);

предпринимательская деятельность

- уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Тема 2.1. Характеристика процесса управления маркетингом

При содержательном анализе процесса управления в нем принято различать задачи, функции, методы. Управление маркетингом большинство авторов представляет с позиций функционального подхода как

выполнение административных функций: планирования, организации и контроля маркетинговой деятельности.

Часть авторов управление маркетингом рассматривает на основе процессного подхода — подхода, ориентированного на процесс принятия и реализации маркетинговых решений. На основе этого подхода процесс управления определяется как ход реализации процедур принятия решений, складывающийся из чередования определенных стадий и фаз, характеризующая динамику управления.

В данном пособии управление маркетингом будет рассматриваться с позиций процессного подхода. Процесс управления маркетингом как функциональной подсистемой организации имеет те же принципы и подходы, что и управления организацией в целом.

В общем виде *процесс управления маркетингом* представляет собой алгоритм выполнения определенных управленческих процедур, объединенных в несколько этапов. Результатом процесса управления маркетинговой деятельностью является выработка маркетинговых решений (рис. 2.1.).

В соответствии с принятым подходом к структурированию этапов процесса принятия управленческих решений, основные этапы процесса управления маркетингом рассматриваются в определенной последовательности:

- формулирование маркетинговых целей;
- анализ маркетинговой ситуации;
- определение маркетинговых проблем;
- выработка маркетинговых решений.

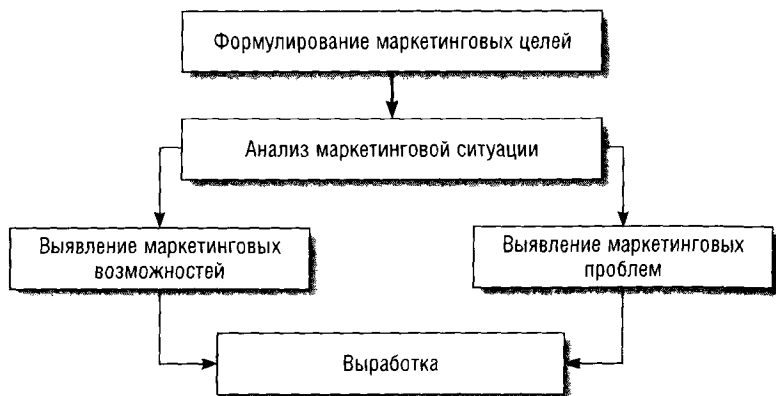


Рис. 2.1. Модель процесса управления маркетингом

На практике процесс принятия маркетинговых решений не всегда осуществляется в таком порядке. В некоторых случаях процесс начинается с анализа ситуации, отражающей текущее и/или будущее положения

компании. Технология выработки маркетинговых решений включает одинаковые процедуры, несмотря на разный порядок их выполнения, представляющие собой совокупность последовательных действий для достижения маркетинговых целей.

Тема 2.2. Целеполагание в процессе управления маркетингом

Процедуры установление целей составляют этап целеполагания. Чтобы цели стали инструментом управления они должны быть определены и сформулированы. Формулирование целей процесс сложный и ответственный, так как качество целей определяет результат маркетинговой деятельности организации, имеющей многоуровневое управление (рис. 2.2).

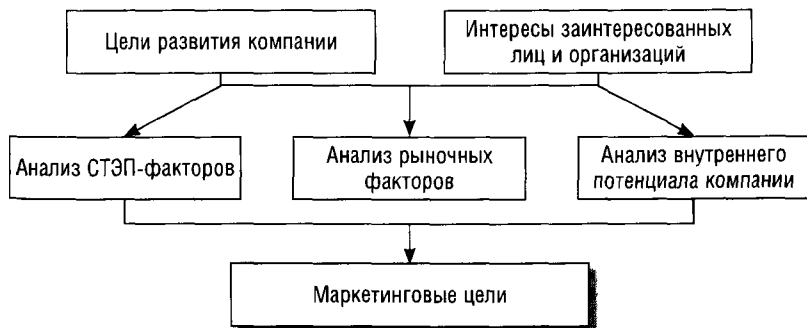


Рис. 2.2. Процесс формулирования маркетинговых целей организаций

Под целью понимается желаемое будущее состояние какой-либо системы. Некоторые авторы относят цели, как конечные и промежуточные будущие состояния объекта управления, к инструментам достижения миссии и реализации стратегии. Другие авторы наоборот считают, что цели показывают, каких результатов хочет достичь менеджмент компании, являясь ориентирами развития стратегических бизнес-единиц, а стратегия — это план достижения целей.

Сложность организаций как социально-экономической системы обуславливает многообразие целей. Цели организаций рассматриваются как цели высшие и подчиненные. Поэтому при определении целей необходимо обращать внимание на их содержание, объем и время достижения, и рассматривать их во взаимосвязи.

Поскольку цели формулируются в процессе управления маркетингом, необходимо показать отличие целей управления маркетингом от корпоративных целей и целей маркетинга.

Цели управления маркетингом как сложной подсистемы управления организацией необходимо рассматривать во взаимосвязи с целями

компании, так как они являются подчиненными им, и во взаимосвязи между собой. Рассмотрим подходы к формулированию целей организаций и месте в них маркетинговых целей.

Некоторые авторы цели организаций чаще всего подразделяют на высшие или корпоративные цели, являющиеся основой для формирования корпоративной стратегии, определяющей вид деятельности, в которой будут использоваться ресурсы компании, и подчиненные цели по стратегическим бизнес-единицам.

Корпоративными целями могут быть:

- рост бизнеса;
- удержание или защита существующего положения на рынке;
- изменение бизнеса;
- постепенное сокращение или ликвидация бизнеса;
- продажа бизнеса;
- слияние или поглощение.

Ряд авторов предлагают следующий состав корпоративных целей: прибыль, объем продаж, доля рынка, сбыт товарных единиц, качество и инновации, привлечение ресурсов, повышение производительности труда, благополучие сотрудников, социальная ответственности. Корпоративные цели по-разному трансформируются в деятельность каждого функционального подразделения, определяя их содержание. Маркетинговые цели определяются как результаты маркетинговой деятельности, обеспечивающие корпоративные цели. Для определения какие именно корпоративные цели реализуются с помощью маркетинговых будем основываться на точке зрения П. Друкера, который считает, что результаты зависят не от кого-то, кто находится внутри бизнеса, в условиях рыночной экономики они зависят от находящегося за его пределами покупателя [8]. Поэтому к корпоративным целям, на реализацию которых направлена маркетинговая деятельность, отнесем рыночные цели.

Многие авторы к маркетинговым целям относят обеспечение прибыльности и рентабельности организаций. Между тем, ориентация только на прибыль как наиболее часто называемую цель неполно отражает мотивы предпринимательской деятельности. Тем более это касается маркетинга. Прибыль не может быть целью маркетинга. Как считает Б. А. Соловьев, маркетинг является инструментом получения прибыли за счет обеспечения развития рыночного спроса, роста объемов продаж и рыночной позиции, поэтому маркетинговыми целями являются увеличение доли рынка, повышение лояльности потребителей [14].

Прежде чем сформулировать определение понятия «цели управления маркетингом», рассмотрим отличие его от понятия «цели маркетинга». Маркетинговые цели определяются как будущие результаты маркетинговой деятельности. Между тем, существуют разные точки зрения

на определение самих результатов маркетинговой деятельности. Так, Г. Л. Багиев и другие авторы считают, что в идеале целью маркетинга должно быть обеспечение оптимальной скорости согласования спроса и предложения, т. е. такой скорости, при которой сочетались бы наиболее выгодные темпы появления идей, их воплощение в товар, его производства, распределения, реализации и оборачиваемости, при минимальных затратах на всех стадиях продвижения товара от производителей к потребителю, с учетом своевременного удовлетворения покупательского спроса [2].

Ф. Котлер, относя цели маркетинга к управлению спросом, расширяет понимание конечного результата воздействия на спрос. В отличие от распространенного термина «удовлетворение потребительского спроса», желаемый отклик целевого рынка он расширяет за границы простых транзакций за счет ментальных отношений, в совокупности формирующих удовлетворенность потребителей [12].

П. Друкер, считая, что в идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель, формулируя цель маркетинга таким образом: «понять потребителя до такой степени, чтобы предлагаемый фирмой продукт или услуга в максимальной степени отвечали желаниям и потребностям и продавались «сами по себе» [8].

Таким образом, маркетинговые цели относят к результату, связанному с состоянием потребителя — обеспечение удовлетворенности потребителей, формирующее нужное для организации поведение потребителей.

Цели управления маркетингом — желаемые и возможные результаты маркетинговой деятельности, обеспечивающие развития компаний в условиях изменяющейся среды

Будущим желаемым результатом управления маркетингом является достижение успеха развития компании, заключающегося в лидирующем положении.

На этапе целеполагания в процессе управления маркетингом формулируется главная цель, отвечающая на вопрос: «Что хотим достичь в результате управления поведением компании на рынке?»

При формулировании цели маркетинга следует знать о существовании так называемой «максимальной рыночной позиции», обеспечивающей компании оптимальные финансовые результаты и устойчивую конкурентную позицию. Таким образом, целью управления маркетингом компании, с точки зрения завоевания определенных позиций на рынке, должно стать достижение оптимума, а не максимума.

Отвечая на вопрос: «Какой будет наша компания в будущем?» необходимо решать стратегические вопросы адаптации компании к про-

гнозируемым рыночным переменам через модернизацию, расширение или концентрацию существующего бизнеса.

Пример

Эндрю Гроув — один из основателей компании Intel

Самое главное — научиться замечать разные предупреждающие сигналы рынка. Ведь они существуют на протяжении всего пути компании. ...Compaq, DelliNovell, каждая из которых, появившись почти из ничего, стала крупнейшей корпорацией. Объединяет эти компании то, что все они инстинктивно следовали правилам завоевания успеха в горизонтальной индустрии.

Источник: INTELINSIDE/ Как использовать кризисные периоды на благо компании // Маркетинг Менеджмент. № 5. 2005. С. 101–102.

Решение вопросов о будущих перспективах компании происходит через формулирование задач управления маркетингом. Задачи управления маркетингом представляют собой определенные измеряемые показатели деятельности, которые следует достичь к определенному сроку.

Взаимосвязь маркетинговых целей с корпоративными целями должна дополняться взаимосвязью маркетинговых целей и задач. Наличие уровней управления маркетингом требует определения целей бизнес-единиц, которые формулируют для достижения целей развития компании, то есть корпоративных целей по управлению маркетингом.

В отношении определения задач управления маркетингом также отсутствует единство взглядов. Часто не разделяются задачи управления маркетингом и маркетингового управления организацией. К задачам маркетинг менеджмента относят: разработку маркетинговых стратегий и планов, сбор маркетинговой информации, установление контактов с покупателями, создание сильных торговых марок, разработка рыночных предложений, предоставление ценности, продвижение ценности, долгосрочный рост.

Цель управления маркетингом достигается за счет обеспечения удовлетворенности потребителей и конкурентоспособности компании. Поэтому задачами стратегической бизнес-единицы является определение целевого рынка, создание конкурентного рыночного предложения и обеспечения его доступности целевому рынку в цепочке создания ценности.

Поскольку маркетинг является инструментом воздействия на поведение потребителей, задачи управления маркетингом являются экономическими и коммуникативными.

К экономическим задачам управления маркетингом чаще всего относят объемы продаж товаров, долю рынка, лояльность и приверженность потребителей. Некоторые авторы расширяют экономические задачи за счет финансовых задач — обеспечение рентабельности товаров, рентабельности сегментов и целевых рынков, эффективности продвижения.

К коммуникативным задачам управления маркетингом относят узнаваемость торговой марки и фирменного наименования, имидж, репутацию.

Следует отметить, что задачи управления маркетингом должны быть измеряемы, даже если это коммуникативные задачи, и формулироваться в результативных областях, которыми являются рынки и продукты.

Задачи управления маркетингом должны формироваться для реализации стратегических задач компании и СБЕ, то есть являются основой для разработки стратегических решений. Решение стратегических задач управления маркетингом обеспечивается за счет повышения потребительской ценности и конкурентоспособности товаров, создаваемого инструментами маркетинга. Это требует формулирование инструментальных задач на функциональном уровне управления маркетингом, которые являются основой для разработки тактических решений.

Формулирование маркетинговых задач на корпоративном уровне и уровне стратегической бизнес-единицы осуществляется в рамках стратегической деятельности организации и должно быть адаптировано к ситуациям:

выработка или корректировка стратегии развития бизнеса;

- открытие нового бизнеса или выведения нового товара на рынок;
- проведение бизнес-планирования на будущий год;
- формирование инвестиционных программ.
- К инструментальным задачам относятся следующие:
 - задачи в области маркетинговых исследований;
 - задачи в области комплекс маркетинга;
 - задачи в области маркетинг взаимодействий.

П. Друкер пишет, что эффективное управление должно быть направлено на то, чтобы сегодня обеспечить будущее своей компании. Определение цели и миссии сложное и рискованное дело. Но лишь определив свою цель и миссию, компания может приступить к формулированию своих задач, разработке стратегии и к выполнению конкретной работы. Лишь в этом случае управление даст желаемые результаты [8].

Сложность маркетинга как вида деятельности обусловила разнообразие задач управления маркетингом, систематизированных по определенным критериям:

уровни управления — корпоративный, стратегической бизнес-единицы, функциональный;

- области деятельности — экономические, коммуникативные (табл. 2.2).
- Целеполагание является важным этапом в процессе управления маркетингом. Некоторые авторы значимость целей определяют через основные функции:

служат в качестве критерия выбора альтернатив поведения;

4) образуют базу для последующего контроля.

Формулирование маркетинговых целей зависит от сложившейся рыночной ситуации — ожиданий потребителей, поведения конкурентов и рыночных контрагентов, которые формируют рыночные возможности компании, от ситуации в макросреде, а также ресурсов компании, определяющих внутренние возможности, в частности маркетинговые.

Поэтому следующим этапом процесса управления маркетингом является анализ маркетинговой ситуации.

Тема 2.3. Анализ маркетинговой ситуации в процессе управления маркетингом

Под понятием *«анализ маркетинговой ситуации»* понимается процесс маркетингового исследования сложившейся маркетинговой ситуации как совокупность процедур сбора, обработки, оценки информации, а также моделирования и прогноза маркетинговых процессов и явлений. Анализ маркетинговой ситуации в процессе принятия решений называют ситуационным анализом.

Определение сущности ситуационного анализа требует определения понятия «маркетинговая ситуация». При достаточно активном его использовании четкое определение и единство взглядов авторов на сущность данной категории отсутствует. Некоторые авторы под маркетинговой ситуацией понимают только рыночную ситуацию. Любая маркетинговая операция — разработка стратегии, выбор сегмента рынка, принятие решения о выпуске нового товара и др. осуществляется с учетом рыночной ситуации и позиции компании на рынке. Другие авторы расширяют понятие маркетинговой ситуации за счет макрофакторов внешней среды и внутренних факторов организации.

Маркетинговая ситуация — сложившееся в определенный промежуток времени соотношение условий маркетинговой среды и состояния организации

Проведение эффективного ситуационного анализа требует четкого определения компонентов маркетинговой ситуации. Маркетинговая ситуация представляет собой сложное явление, в центре которого находится компания. Как известно функционирование компании осуществляется в условиях внешней маркетинговой среды, а результаты и ресурсы находятся вне компании. С позиций управления маркетингом к компонентам маркетинговой среды отнесем те условия, которые составляют рыночные возможности компании и влияют на них, а также состояние компании как результат поведения на рынке.

Одним из компонентов маркетинговой ситуации является условия микросреды компании, составляющие рыночную ситуацию. Рыночная

ситуация представляет собой сочетание условий и обстоятельств, создающих конкретную обстановку и расстановку сил и ресурсов на рынке. Часто рыночную ситуацию определяют как конъюнктуру рынка, под которой понимают состояние рынка, сложившееся на данный момент или ограниченный отрезок времени под воздействием комплекса сил, факторов и условий.

Состояние или конъюнктура рынка определяет рыночные возможности компаний. Поэтому основными показателями состояния рынка являются его размер, который определяется как реальная и потенциальная емкость, а также тенденции развития. Динамичность рынка делает необходимым анализ его развития и оценку будущих рыночных возможностей компании. На конъюнктуру рынка оказывают влияние факторы микросреды. Поэтому поведение потребителей, конкурентов и субъектов рыночного обмена относят к показателям рыночной ситуации.

Поскольку условия макросреды компании или СТЭП-факторы влияют на рыночные возможности, их также относят к компонентам маркетинговой ситуации. Организация во внешнем окружении является не только субъектом влияния, но и сама влияет на внешнее окружение. Поэтому компонентом маркетинговой ситуации является состояние организации, под которой понимается маркетинговая активность, характеризующая поведение на рынке.

Маркетинговая активность, результатом которой является оптимальная для компании рыночная позиция, зависит от возможности или способности компании обслуживать целевой рынок, которую предлагается оценить на основе корпоративной оценки. Способность компании складывается из следующих факторов:

- маркетинговых возможностей компании;
- конкурентных преимуществ;
- управленческого потенциала.

Способности компании обслуживать целевой рынок формируются факторами внутренней среды. Оценка внутренней среды компании включается в ситуационный анализ, так как она помогает выявить благоприятные возможности, которыми располагает компания. Одним из способностей компании является маркетинговые возможности.

Таким образом, можно определить маркетинговую ситуацию как систему, представляющую совокупность нескольких компонентов (рис. 2.3).

Разработка маркетинговых решений, по успешному развитию компании требует поиска рыночных возможностей для лидирующего положения в настоящем времени и в перспективе. Для этого необходимо провести оценку соотношения сложившегося и будущего состояния компании и условий внешней маркетинговой среды.

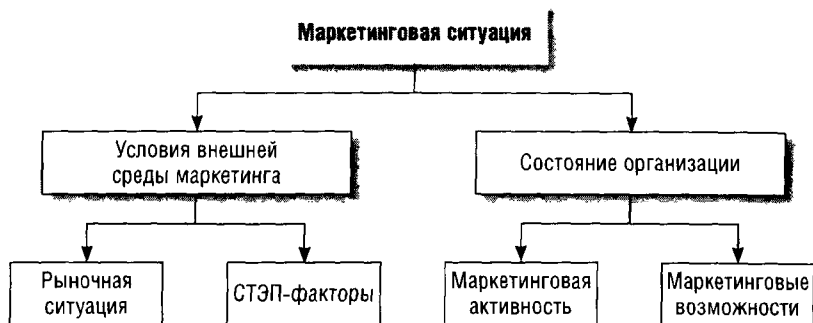


Рис. 2.3. Структура маркетинговой ситуации организации

С этих позиций анализ маркетинговой ситуации можно определить следующим образом.

Анализ маркетинговой ситуации — изучение состояния организации и условий внешней маркетинговой среды в настоящее время функционирования и оценка будущих возможностей развития организации

Проведение анализа маркетинговой ситуации требует определение объектов анализа. Интеграция маркетинга в область стратегического менеджмента создает трудности в определении показателей, относящихся к маркетинговой деятельности. В литературе часто маркетинговые показатели не выделяются как самостоятельные.

Между тем, менеджер по маркетингу должен знать показатели маркетинговой деятельности организаций, а также методы ситуационного анализа. Поэтому рассмотрим подходы к определению объектов анализа маркетинговой ситуации.

Д. Аакер и др. предлагают три направления ситуационного анализа:

- 1) оценка внешней среды организации и рынка;
- 2) выявление возможностей и угроз;
- 3) оценка позиции конкурентов [1].

П. Друкер выделяет три области бизнеса, в которых результат может быть измерен, называя их сферы измерения результата:

- 1) товары и товарный ассортимент;
- 2) рынки как совокупность потребителей;
- 3) каналы сбыта или системы распределения [8].

П. Дженстер и Д. Хасси рассматривают шесть областей для маркетингового анализа:

- 4-е внешних области — потребители, конкуренты, каналы распределения, факторы маркетинговой макросреды;

- 2-е внутренние области — компетенции компании, затраты и рентабельность [7].

К объектам ситуационного анализа в процессе управления маркетингом можно отнести следующие:

- рыночную ситуацию;
- СТЭП-факторы;
- внутреннюю среду организации.

Важной задачей проведения ситуационного анализа является определение показателей для объектов управления. Разнообразие подходов к объектам анализа маркетинговой ситуации обусловило и разнообразие подходов к показателям, по которым объекты предлагается оценивать.

Поддерживая позицию П. Друкера, считающего, что при подготовке к любому анализу, результат которого будет предметом споров и обсуждений, следует акцентировать внимание на предельной простоте методов его проведения [8], выделим из всех существующих в литературе предложений простые и понятные всем показатели, позволяющие обеспечить менеджмент организаций знаниями о маркетинговой ситуации для разработки эффективных маркетинговых и корпоративных решений.

Одной из проблем анализа рыночной ситуации является то, что довольно часто под ним понимается анализ рынков, являющихся один из объектов анализа рыночной ситуации. При анализе рынков проводится описание границ товарного рынка, конъюнктуры, емкости рынка, тенденций развития для определения. В анализе маркетинговой ситуации большое внимание должно уделяться поведению всех участников рыночного обмена — потребителей, посредников, поставщиков, а также поведению субъектов влияния — конкурентов, государства, общественных организаций, заинтересованных лиц.

В рамках концепции клиентоориентированности наиболее важными внешними факторами являются покупатели и конкуренты. Поэтому важным объектом анализа рыночной ситуации являются потребители. В рамках анализа потребителей проводится анализ поведения потребителей как оценка реакции покупателей, которую можно оценить по показателям объемов продаж и доли рынка. Доля рынка торговой марки с позиций поведения потребителей — это расходы потребителей на приобретение товара этой марки в виде процента от общих расходов на все марки данной группы товаров.

Данные о продажах и доле рынка полностью не отражают успех функционирования компаний. Поэтому в рамках ситуационного анализа необходимо проводить оценку отношения покупателей к товарам компании и ее конкурентов, их реакцию на предлагаемые товары, осведомленность о рекламе компании, намерение купить товар. Предлагается реакцию потребителей оценивать до реализации товаров и после

реализации. Однако в процессе ситуационного анализа необходимо проводить оценку реакции потребителей товара до его реализации через показатели узнаваемости и имиджа.

Анализ конкурентов определяется как оценка и прогноз возможностей и действий конкурентов и предлагается проводить по показателям уровня конкуренции и рыночной позиции конкурентов, конкурентоспособности и конкурентных преимуществ товаров и компаний. Под конкурентами понимаются соперники компании в целевых сегментах товарного рынка.

Система показателей рыночной ситуации представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Показатели оценки объектов рыночной ситуации

Объекты анализа рыночной ситуации	Показатели оценки
Рынки	<ul style="list-style-type: none"> • границы рынка: товарные, географические; • конъюнктура: соотношение спроса и предложения; • емкость рынка: реальная и потенциальная; • темпы развития: темпы роста, темпы снижения; • масштаб рынка: число и размер компаний-производителей и компаний-посредников
Потребители	<p>Реакция потребителей на торговую марку, компанию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объемов продаж, доли рынка; • узнаваемость; • припоминание; • имидж; репутация; <p>Лояльность торговой марке, компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • удовлетворенность потребителей; • частота покупки
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> • рыночная позиция; • степень охвата рынка; • конкурентные преимущества торговой марки и компании; • конкурентоспособность торговой марки и компании

Анализ СТЭП-факторов как объектов ситуационного анализа проводится с позиций их влияния на поведение компании, потребителей и конкурентов, создавая потенциальные возможности и угрозы устойчивости маркетинговой ситуации. К показателям факторов макросреды маркетинга относят демографические, экономические, социальные, технологические, природные, правовые. Показатели оценки факторов макросреды маркетинга представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Показатели оценки факторов макросреды

Объекты анализа	Показатели оценки
Демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> • население: численность, прирост или убыль, половозрастная структура; • семьи: размер и состав; • территориальное расселение
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> • уровень развития производства; • инфраструктура; • инфляция; • занятость/безработица • уровень жизни населения; • теневая экономика; • валютные курсы
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> • население: социальная структура, • культурные различия, уровень образования; • качество жизни; • религия; • национальные различия; • общественные организации
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> • производственные технологии; • IT технологии; • коммуникационные технологии
Природные	<ul style="list-style-type: none"> • географические • природные ресурсы; • климатические факторы; • экологические
Политические	<ul style="list-style-type: none"> • социально-экономическая политика государства; • социально-экономическая политика регионов; • социально-экономическая политика муниципалитетов; • политические организации
Правовые	<ul style="list-style-type: none"> • законодательство

Анализ состояния организации охватывает два направления — анализ маркетинговой активности компании и анализ внутренней среды.

Основной анализ бизнеса начинается с оценки его текущего состояния, обусловленного решениями и результатами функционирования. В качестве интегрирующего показателя состояния компании на рынке является маркетинговая активность, которая характеризует поведение компании в конкурентной среде, отражает уровень гибкости и степень использования своих возможностей. Анализ маркетинговой активности проводится для оценки эффективности функционирования сегодняшнего бизнеса и выявления потенциала развития.

Показатели маркетинговой активности группируются в два блока: стратегическая активность и инновационная активность. Результирующим показателем стратегической маркетинговой активности компании является конкурентная рыночная позиция. Кроме того, предлагается оценивать положение компании не только по показателям рыночной позиции, но и по количеству и видам обслуживаемых сегментов целевых рынков, называемым степенью охвата рынка. Оценить стратегическую активность предлагается по темпам роста долей рынка, темпы роста объемов продаж; темпам роста распределительной сети.

Анализ инновационной активности проводится с точки зрения выпускаемой продукции по показателям интенсивности выведения торговых марок, обновления товарного ассортимента, дифференциации. Поскольку все направления развития организации сводятся к сохранению и расширению групп потребителей за счет удовлетворенности, следовательно, маркетинговая активность проявляется в дифференциации предложения на основе производственных технологий. Кроме того, предлагается оценивать инновационную активность компаний по уровню привлечения инвестиций.

Уровень обновления системы распределения, обеспечивающей физическую доступность и скорость покупки товаров, значительно увеличивается в условиях роста конкуренции на рынках и становится конкурентным преимуществом, обеспечивающим успех компаний. Поэтому маркетинговая активность должна оцениваться на основе внедрения современных коммуникативных технологий, таких как Интернет и мобильных для эффективного распределения и продвижения продукции.

Показатели оценки маркетинговой активности компании представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Показатели оценки маркетинговой активности

Объекты анализа	Показатели оценки
Стратегическая активность	<ul style="list-style-type: none"> • Рыночная позиция: доля рынка, темп изменения доли рынка; • Объемы продаж: абсолютные показатели; темпы изменения объемов продаж; • Степень охвата рынка: количество обслуживаемых сегментов целевых рынков; виды обслуживаемых сегментов рынка • Степень доступности продукции компании: уровни каналов распределения, темпы изменения распределительной сети, уровень проникновения торговой марки компании

Окончание табл. 2.3

Объекты анализа	Показатели оценки
Инновационная активность	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень обновления продукции: интенсивность выведения торговых марок, обновление товарного ассортимента, уровень дифференциации товарного предложения; • Уровень обновления каналов распределения: количество новых посредников, формы дистанционной торговли; • Уровень привлечения инвестиций

Маркетинговая активность компании обусловлена маркетинговыми возможностями, которые определяются факторами внутренней среды. Поэтому оценка состояния организации во внешней среде невозможна без анализа внутренней среды. Оценка маркетинговых возможностей должна проводиться с позиций формирования эффективных инструментов воздействия компании на поведение субъектов внешней среды в форме сбалансированного рыночного предложения.

Показатели оценки внутренних факторов маркетинговых возможностей компании представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Показатели оценки маркетинговых возможностей компании

Объекты анализа	Показатели оценки
Функциональные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные факторы: оборудование, технологии, материальные активы, местоположение • Научно-технические: НИОКР, дизайн, покупка лицензий; • Сбыт: собственная сбытовая система, электронная торговля, дистанционная торговля, уровень внедрения мобильных технологий • Финансовые: рентабельность рынков, рентабельность продаж, рентабельность СБЕ, финансовая устойчивость, платежеспособность • Персонал: квалификация персонала, квалификация руководителей, маркетинговые компетенции • Информационные: технологии сбора информации, информационные технологии анализа, способы распространения информации внутри компании

Окончание табл. 2.4

Объекты анализа	Показатели оценки
Административные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Размер компании: объем производства; количество работающих, структура компании • Возраст компании • Организационная структура управления: состав и размер подразделений, межфункциональные команды, организационные структуры маркетинга • Юридическое обеспечение
Корпоративные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Культура: убеждения и ценности, этические нормы и правила, социально-психологический климат; • Стиль управления: способы принятия решений; качество

Анализ маркетинговой ситуации в рамках процессного подхода рассматривается с позиций определения факторов внешней и внутренней среды компании как основы для выработки успешных маркетинговых решений. Ситуационный анализ включает исследование текущего состояния компании, которое проводится методами диагностики или аудита маркетинга, а также анализ перспектив развития компании, включающий разведку рынка и прогнозирование.

Пример

Исследователи выявили, что маркетинговой оценке в компаниях с высокой эффективностью свойственны три основные характеристики:

1. Успешные компании пользуются системой оценок. Система оценок — это центральный рабочий момент в организации.
2. Успешные компании вкладывают средства в нужные способности и умения. Они нанимают и обучают специалистов, способных пополнить базу талантливых сотрудников с аналитическими способностями и коммерческой перспективой; поддерживают маркетинговую функцию через стратегическое партнерство с финансовой и исследовательской группами, используют соответствующие технологии, помогающие анализировать необходимую информацию.
3. Успешные компании проводят глубокую и всеобъемлющую оценку. Они используют четкую оценочную стратегию в связи с задачами бизнеса и желаемыми результатами; измеряют то, что имеет значение; им нужно получить прибыль, и то, что действительно.

Источник: Беркитт Х. Маркетинг победителей. Секреты лучших маркетологов мира / Х. Беркитт, Д. Зилли; пер. с англ. М.: ООО «Группа ИДТ», 2008.

Тема 2.4. Выявление маркетинговых проблем в процессе управления маркетингом

Определение проблем является, по мнению некоторых авторов, первоочередной в процессе принятия решений, который рассматривается как процесс рационального решения проблем. В процессе управления маркетингом важным этапом считают *выявление маркетинговых проблем*, решение которых обеспечивает достижение оптимального результата. Определение маркетинговой проблемы некоторые авторы относят к наиболее важному и творческому этапу маркетинговой деятельности.

Разработка маркетинговых решений по успешному развитию компании требует поиска рыночных возможностей для лидирующего положения в настоящем времени и в перспективе. Для этого необходимо провести оценку сложившегося соотношения состояния компании и условий внешней маркетинговой среды и определения соответствия состояния организации рыночным возможностям.

Практическая реализация процесса выявления и оценки маркетинговых проблем сдерживается неопределенностью их сущности. Маркетинговые проблемы организации рассматриваются как отклонения достигнутых результатов от запланированных, например, снижение реализации продукции, сокращение доли рынка. Некоторые авторы делают акцент на функциональных проблемах маркетинга, например, исследовательские проблемы при определении потребностей — люди не всегда осознают свои нужды, многие потребности являются скрытыми и активизируются при представлении товаров или проблемы коммуникативной функции маркетинга — определения и создания правильного образа товара. Другие авторы называют маркетинговые проблемы термином «узкие места».

Маркетинговые проблемы необходимо рассматривать как несоответствие маркетинговых возможностей компании и условий внешней среды, формирующих рыночные возможности, которые создают препятствия для успешного развития организации.

Маркетинговые проблемы — несоответствие маркетинговых и рыночных возможностей организации, препятствующее успешному развитию

Определение маркетинговых проблем является практической сложной задачей. В литературе отсутствует комплексное описание проблем, есть только характеристики отдельных. Это обусловило необходимость предложения классификации маркетинговых проблем (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Классификация маркетинговых проблем

Признаки	Виды проблем	Характеристика
Обеспеченность информацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы, определяемые по сильным сигналам 2. Проблемы, определяемые по слабым сигналам 	<p>Очевидные и конкретные. Менеджеры могут принять определенные решения</p> <p>Неточные и неконкретные. Менеджеры не могут принять определенные решения</p>
Внешняя ситуации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы прогнозируемые 2. Проблемы непредвиденные 	<p>Проблемы меняются медленно. Менеджеры могут определить причины и своевременно принять решения</p> <p>Проблемы возникают внезапно и неожиданно. Ставят перед менеджерами новые задачи, не соответствующие ее прошлому опыту</p>
Перспективы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы как возможность 2. Проблемы как кризис 	<p>Создают перспективы развития организации</p> <p>Создают угрозу развития организации</p>
По причинам возникновения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внешние 2. Внутренние 	<p>Обусловлены факторами внешней ситуации</p> <p>Обусловлены факторами внутренней ситуации</p>

В литературе рассматривают два типа маркетинговых проблем:

1. Проблемы, требующие решения;
2. Проблемы, требующие маркетингового исследования.

К проблемам, требующим решения, относят увеличение количества покупателей, совершающих повторные покупки; внедрение нового продукта; выбор каналов распределения продуктов и пр. Проблемы, требующие исследования, определяются для каждой из проблем, и позволяют помочь в ее решении. Различие проблем разного типа заключается в том, что требующая решения проблема заключается в установлении того, что необходимо сделать, а требующая исследования проблем заключается в определении информации, необходимой для решения управленческой проблемы.

Известно много примеров того, как неточное установление проблем, требующей решения, приводило к неточному определению проблемы, требующей исследования, с удручающими последствиями, прежде всего финансового характера. Операция по выявлению проблем в рамках маркетингового аудита является первоочередной.

Проблемы маркетинга вызывают неспособность компании достичь успеха. Если выявление маркетинговых возможностей определяет способность компании достичь успеха, то выявление проблем направлено на определение причин неуспеха. Поэтому важной задачей является выявление причин возникновения маркетинговых проблем.

Принято выделять три главных источника маркетинговых проблем:

- непредвиденные изменения;
- спланированные изменения;
- новые идеи.

Главным источником непредвиденных изменений является внешняя среда. Внешняя среда создает либо новые возможности, которые следует использовать, либо угрозы, которые следует избегать или решать. Спланированные изменения и новые идеи направлены скорее на создание возможностей. Направления диагностики маркетинговых проблем отражены на рис. 2.4.

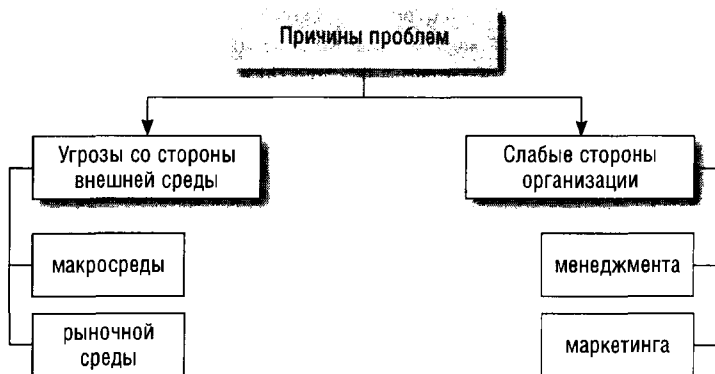


Рис. 2.4. Причины маркетинговых проблем организаций

Пример

Почему некоторые компании вдруг ослепли, почему продолжают сбывать низко пробные товары своим клиентам? Главная причина кроется в том, что новые угрозы и опасности кажутся нам знакомыми: «Мы это уже проходили». Но со временем уже невозможно игнорировать признаки надвигающегося поражения. Рост продаж тормозится, рентабельность падает, покупатели обращаются в бегство. Менеджмент начинает предпринимать попытки стабилизировать ситуацию, чтобы справиться с наиболее сложными проблемами и улучшить результаты в краткосрочной перспективе. Необходимо коренным образом пересмотреть структуру ценностей, чтобы менеджмент смог восстановить лидерство по параметрам ценности.

Источник: Трейси М. Маркетинг ведущих компаний / М. Трейси, Ф. Вирсема; пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.

Тема 2.5. Разработка маркетинговых решений в процессе управления маркетингом

Решение маркетинговых проблем и использование маркетинговых возможностей осуществляется на этапе разработки маркетинговых решений. Разработка *маркетинговых решений* является последним этапом процесса управления маркетингом. Под этапом разработки маркетинговых решений будем понимать процедуры разработки и выбора реальных и возможных маркетинговых решений.

Маркетинговые решения определяются как действия по достижению маркетинговых целей и задач. Между тем сущность маркетинговых решений заключается в определении вариантов действий компании на рынке по рациональному использованию рыночных и маркетинговых возможностей. В результате разработки маркетинговых решений происходит сбалансированность рыночных возможностей и маркетинговых возможностей компании.

Маркетинговые решения отвечают на вопросы: «Какие маркетинговые возможности использовать для достижения целей развития компании с учетом рыночных возможностей?», а также «Какие маркетинговые возможности использовать для решения маркетинговых проблем». Сочетание маркетинговых возможностей и рыночных формируют варианты маркетинговых усилий компании, поэтому маркетинговые решения можно определить следующим образом.

Маркетинговые решения — варианты маркетинговых усилий организаций на рынках, основанных на рациональном использовании рыночных и маркетинговых возможностей, обеспечивающих успешное развитие организаций

Сложность маркетинга как деятельности обусловила существование разных видов маркетинговых решений и использование в литературе разных терминов для их названия. Рассмотрим определения маркетинговых решений и дадим характеристику видам.

Неопределенность терминологии затрудняет понимание сущности разных видов маркетинговых решений, поэтому прежде чем перейти к рассмотрению понятия «маркетинговые решения» рассмотрим отличие определений категорий в теории управления.

Употребление термина «политика маркетинга» будет использовано для понятия, представляющего свод правил хозяйственной ориентации. Под политикой будем понимать принципы поведения компании на рынке в рамках ориентации бизнеса. Термин «стратегия маркетинга» будет использоваться в двух понятиях. Во-первых, как модели поведения компании на рынке, формирующие направления развития. Во-вторых, как способ реализации моделей поведения за счет формирования альтер-

нативных решений в рамках одного и того же стратегического направления. В этом случае правильнее использовать термин «стратегические решения» как варианты маркетинговых усилий компании на рынке.

Стратегические маркетинговые решения представляют собой варианты действий по достижению стратегических маркетинговых целей.

Под операционными маркетинговыми решениями будем понимать решения, разрабатываемые по отдельным инструментам комплекса маркетинга.

Отметим, что маркетинговые решения разрабатываются для обеспечения успеха компании, что предусматривает устойчивое, т. е. длительное функционирование компании в условиях изменчивой рыночной среды. При этом не только стратегические, но и операционные решения позволяют обеспечивать длительное развитие компаний. В свою очередь стратегические решения могут быть краткосрочными, если ставится цель быстрого изменения целевого рынка или рыночного предложения.

Наличие двух типов маркетинговых решений обусловило разделение технологий разработки маркетинговых решений на два направления или подхода: стратегический маркетинг и операционный маркетинг.

Стратегический маркетинг — технология разработки маркетинговых решений, включающая систематический анализ потребностей целевых групп потребителей и разработку стратегических маркетинговых решений, позволяющих компании обслуживать выбранные группы более эффективно, чем конкуренты

Сущностью стратегического маркетинга является обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании. Поскольку главные изменения всегда начинаются за пределами организации, стратегия должна базироваться на информации о рынках, о технологии, об изменениях экономики, так как именно в окружении компании проявляются ее результаты. Поэтому функциями стратегического маркетинга является мониторинг внешнего окружения, определение целевых сегментов рынка, установление необходимого рыночного предложения для обслуживаемого целевого рынка, выявление основных конкурентов компании.

Операционный маркетинг — технология разработки маркетинговых решений, включающая разработку операционных маркетинговых решений по созданию сбалансированного рыночного предложения, обеспечивающего воздействие на потребителей и других субъектов рынка

Сущность операционного маркетинга заключается в координации и распределении ресурсов между инструментами комплекса маркетинга для реализации стратегических маркетинговых решений. Операционный

маркетинг представляет систему дифференцированных маркетинговых решений для отдельных инструментов маркетинга.

Определение рыночных возможностей и соответствия им возможностей компании дает менеджерам информацию о том, на какие рынки нужно направлять усилия, являющуюся основой для выработки стратегических маркетинговых решений, а также информацию о том, какие должны быть способы реализации маркетинговых усилий, являющуюся основой для выработки операционных маркетинговых решений.

Пример

Маркетинг включает в себя много функций: планирование производства, сегментацию рынка, ценообразование, распределение продукции, рекламу и пр. В каждом из этих направлений, исходя из общих представлений о будущем, необходимо принимать решения. Недальновидные люди заняты исключительно сегодняшними проблемами, программами, мотивациями поведения и результатами сбыта. Конечно, с точки зрения тактики это все довольно важно, но компании с мудрым руководством смотрят дальше этого. Они понимают, что даже если какие-то действия сегодня необходимы, следует предвидеть их влияние на будущее.

Чем выше вы находитесь в иерархии управления, тем важнее для вас уметь мыслить стратегически. Сегодня вам кажется, что, урезав расходные статьи долгосрочной программы и затраты на рекламу, вы решаете задачи текущего квартала и к концу усилите главную линию...Лучше бы вам твердо настроиться на будущее и только после этого браться за решение безотлагательных задач.

Многие менеджеры маркетинга слишком легко уступают ревнителям главной линии. Они будут гоняться еще за одной сделкой исчерпавшей себя маркетинговой программы или продавать морально устаревшую продукцию. Их будет радовать быстрая и дешевая распродажа товара, начальные расходы на который уже давно погашены. Со временем все меньше сделок приносит доходы выше среднего уровня, и неминуемо приближается день расплаты. Еще не зная об этом, недалевидный маркетинговый менеджер сталкивается с реальностью сокращения своего присутствия на рынке; его продукция, упаковка продукции устарели, а на подходе нет ничего нового.

Источник: Роджерс Ф. Дж. Путь успеха: Как работает корпорация IBM / пер. с англ. СПб.: Азбука-Терра, 1997.

РЕЗЮМЕ

1. Управление маркетингом рассматривается на основе процессного подхода как процесс принятия и реализации маркетинговых решений.
2. Основные этапы процесса управления маркетингом рассматриваются в определенной последовательности: формулирование маркетинговых целей; анализ маркетинговой ситуации; опре-

деление маркетинговых проблем; выработка маркетинговых решений.

3. Процедуры установление маркетинговых целей составляют этап целеполагания в процессе управления маркетингом. Маркетинговые цели представляют будущие результаты маркетинговой деятельности, обеспечивающие рыночные корпоративные цели. Главная цель управления маркетингом заключается в занятии и поддержании оптимальной позиции компании на целевых рынках, которая бы в будущем обеспечивала лидирующее положение компании на конкурентном рынке.
4. Анализ маркетинговой ситуации является вторым этапом процесса управления маркетингом и, по сути, является ситуационным анализом. Маркетинговая ситуация определяется как сложившееся в определенный промежуток времени соотношение условий маркетинговой среды и состояния организации. К компонентам маркетинговой ситуации относят: факторы внешней среды — рыночной среды, макросреды, а также состояние организации — маркетинговую активность и маркетинговые возможности.
5. Выявление маркетинговых проблемы является важным этапом процесса управления маркетингом. Маркетинговые проблемы представляют собой несоответствие маркетинговых и рыночных возможностей организации, препятствующие ее успешному развитию. Поэтому выявление проблем и их причин позволит менеджерам компании обеспечить их устранения и в дальнейшем достичь успешного развития. Причины проблем организаций рассматриваются с позиций угроз со стороны внешней среды, а также с позиций слабых сторон организации.
6. Выработка маркетинговых решений является последним этапом процесса управления маркетингом и представляет процедуры разработки и выбора возможных маркетинговых решений. Маркетинговые решения представляют собой варианты маркетинговых усилий организаций на рынках, основанных на рациональном использовании рыночных и маркетинговых возможностей, обеспечивающих успешное развитие организаций.
7. К видам маркетинговых решений относят: стратегические маркетинговые решения, представляющие собой варианты действий по достижению стратегических маркетинговых целей; операционные маркетинговые решения как необходимые для реализации маркетинговых стратегий альтернативы маркетинговых усилий на обслуживаемом рынке, разрабатываемые по инструментам комплекса маркетинга.
8. Наличие двух типов маркетинговых решений обусловило разделение технологий разработки маркетинговых решений на страте-

гический маркетинг и операционный маркетинг. Стратегический маркетинг представляет собой систематический анализ потребностей целевых групп потребителей и разработку стратегических маркетинговых решений, позволяющих компании обслуживать выбранные группы более эффективно, чем конкуренты. Операционный маркетинг — разработку операционных маркетинговых решений по созданию сбалансированного рыночного предложения, обеспечивающего воздействие на потребителей и других субъектов рынка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается отличие подходов к управлению маркетингом?
2. Какие существуют подходы к определению этапов процесса управления?
3. Какие уровни управления маркетингом существуют?
4. Чем маркетинговые цели отличаются от целей управления маркетингом?
5. В чем заключается сущность понятия «маркетинговая ситуация»?
6. Что из себя представляет рыночные возможности организации?
7. По каким показателям проводится оценка рыночных возможностей организации?
8. По каким показателям внутренней среды производится оценка маркетинговых возможностей организаций?
9. Как определяется понятие «маркетинговая ситуация» и что относят к компонентам маркетинговой ситуации?
10. Что из себя представляет анализ маркетинговой ситуации?
11. Как выявляются маркетинговые возможности компаний?
12. Какие существуют подходы к определению маркетинговых проблем организации?
13. Что является источником маркетинговых проблем и как проводится выявление причин маркетинговых проблем?
14. В чем заключается сущность выработки маркетинговых решений?
15. Чем отличаются управленческие и маркетинговые решения?
16. Какие маркетинговые решения разрабатываются на разных уровнях управления?

ЗАДАНИЯ

1. Распределите показатели анализа маркетинговой ситуации на группы в соответствии с уровнями измерения экономических задач компании по П. Друкеру.
2. Определите задачи по работе с потребителями в рамках стратегического наступательного поведения компании, оборонительного поведения компании и деинвестирования.

3. Сформируйте модель взаимосвязи маркетинговых решений и решений по другим подразделениям компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аакер Д.* Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй; пер. с англ. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004.
2. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер, 2010.
3. *Беляевский И. К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2008.
4. *Бун Л.* Современный маркетинг: учеб. пособие / Луис Бун, Дэвид Куртц; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
5. *Глазов М. М.* Маркетинг предприятия: Анализ и диагностика: учебник для вузов / М. М. Глазов, И. П. Фирова. СПб.: Андреевский издательский дом, 2009.
6. *Гапоненко А. Л.* Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2004.
7. *Дженстер П.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. М.: Вильямс, 2002.
8. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
9. Количественные методы анализа в маркетинге / под ред. Т. П. Данько, И. И. Скоробогатых. СПб.: Питер, 2005.
10. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
12. *Маркова В. Д.* Маркетинг менеджмент. Новосибирск: ЭКОР-книга, 2005.
13. *Райс Э.* Маркетинг снизу вверх: От тактики до бизнес-стратегии; пер. с англ. / Э. Райс, Дж. Траут. М.: Вильямс, 2009.
14. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Интервью начальника отдела маркетинга HENKEL Bautechnik Russia Романа Обрящикова журналу «Маркетинг Менеджмент». Деятельность концерна Henkel сосредоточена в трех основных направлениях: моющие и чистящие средства, продукты по уходу за телом, клеющие средства для бытового и профессионального использования. Уже много лет Henkel удерживает лидирующие позиции на рынке благодаря брендам Persil, Ceresit, Pritt, «Момент», Metylan, Pattex, Loctite, Rex, Pur и др.

Штаб-квартира концерна Henkel находится в Дюссельдорфе, а в более чем 75 различных странах по сему миру находятся дочерние компании с общей численностью работающих около 45 750 человек.

В этой компании маркетинг является не только ключевой функцией, но и способом мышления, пронизывающим все подразделения фирмы. Маркетинг помогает компании находить баланс между срочным и важным, а также связывать воедино интересы и задачи разных специалистов.

— *Роман, начнем разговор с тенденций в сфере маркетинга. На твой взгляд, какие сейчас изменения происходят в этой области?*

— Если говорить в целом, то сегодня руководители организаций наконец-то начинают принципиально менять свое отношение к маркетингу. Функции подразделения, которое, по сути, отвечает за стратегию развития компании на рынке, перестают ограничиваться мониторингом цен и подготовкой буклетов, как это было многие годы. Да, действительно, сначала отделы маркетинга создавались не потому, что компании в них нуждались, а потому, что это было модно. Но экономическая ситуация изменилась. Время легкого бизнеса прошло. Сейчас рынок насыщен, поэтому получать прибыль в прежних объемах уже нельзя. Если раньше рентабельность составляла 80–150%, то сейчас — 30% и ниже. Для удержания своих позиций и дальнейшего развития компаниям уже нужна маркетинговая стратегия.

— *Какое место маркетинг должен занимать в компании?*

— Маркетинг — это инструмент, который позволяет акционерам хорошо жить. Сейчас я все больше убеждаюсь, что чем более инновационной является компания, тем меньше ей нужен отдел маркетинга вообще и директор по маркетингу, в частности. На Западе, кстати, это уже начинают понимать. Во многих фирмах маркетинг из функции превращается в системообразующее мышление. Ведь в идеале каждый сотрудник должен сам понимать, почему он работает именно в этой компании, какую роль он играет в достижении основной ее цели, и какой вклад вносит в развитие отношений с потребителем.

— *Во многих компаниях существует конфликт между отделом маркетинга, который строит долгосрочные планы, и отделом продаж, для которого нужен сбыт здесь и сейчас. Каким образом можно разрешить эту ситуацию?*

— Понимание найти несложно. Ведь на самом деле конфликта между маркетингом и продажами не существует. Одно является частью второго, и наоборот. Конфликты существуют между людьми. Чтобы конфликты минимизировать нужно, чтобы оба подразделения осознали, что они работают для достижения одной цели, которая поставлена перед всеми сотрудниками организации на данный срок. У нас, например, отдел маркетинга определяет стратегическое направление компании в соответствии с поставленными целями. Когда мы разрабатываем эту

стратегию, то учитываем пожелания всех подразделений и в первую очередь отдела продаж. Более того, сотрудники отделов сами активно подключаются к разработке и детализации этой стратегии.

В одиночку, без участия сейлзов, мы не можем определить, какие рынки наиболее интересны для компании, какую прибыльность мы можем извлечь и т. д. То есть уже на этом уровне происходит интеграция двух отделов. Главное, чтобы в организации была единая цель, тогда людьми легче управлять и легче с ними договориться.

— *Обычно не все так просто. У компании, как правило, несколько целей. Например, увеличение прибыльности, доли рынка и узнаваемости марки.*

— Когда компания ставит перед собой много целей, требующих разных стратегий, причем, не определив приоритета, она совершает серьезную ошибку. Понятно, что хочется всего и сразу, но достичь этого удастся редко.

Когда генеральный директор говорит, что в ближайшее время компания должна повысить свою рыночную долю, потому что это позволит через пять лет занять лидирующие позиции на рынке, то все просто и понятно: каждое подразделение борется за рыночную долю, все идут к одной цели. Здесь уже не может возникнуть конфликта интересов.

— *Как правило, финансовые директора рассматривают вложения в маркетинг как расходы, которые могут принести, а могут и не принести результатов. Как найти взаимопонимания с ними?*

— Здесь я могу дать два совета. Во-первых, с финансистами нужно говорить на одном языке. Маркетологи должны владеть экономической терминологией и уметь оперировать показателями рентабельности и окупаемости. Для этого, конечно, необходимо дополнительное обучение и знания. Во-вторых, финансовому директору нужно показывать реальные результаты от использования маркетинговых инструментов. Он должен понять, что все эти затраты не ради красивых слов «имидж» или «PR». Инвестиции в маркетинг окупаются и приносят прибыль. Но доказать это финансистам можно только цифрами и фактами, а не пространными размышлениями о силе бренда.

— *Сейчас часто ставят под большое сомнение точку зрения, что большая доля рынка означает большие прибыли компании. Ты согласен с этим мнением?*

— Да, согласен. Именно профессиональный и взвешенный подход приводит к тому, что у компании растет и доля, и прибыль. Нарастить долю, используя демпинг, можно за год. Но повысится ли от этого капитализация компании, неизвестно. Поэтому надо вырабатывать такую стратегию, которая приводит к балансовому росту двух показателей, скажем, выводить два разнонишевых бренда, фокусироваться на секторах и т. д. Приведу пример из опыта Henkel. Ceresit — один из основных и самых дорогих брендов компании в секторе «Строительная химия».

На украинском рынке, например, его доля — больше 40%. Компания не сможет получать доход, если будет бороться за долю самым быстрым для нее способом — снижением цены. Я всегда говорю, если вы теряете завоеванные позиции, это означает только одно — в вашем штате непрофессиональные специалисты. Конъюнктура рынка и усилия конкурентов здесь ни при чем. На мой взгляд, маркетинг-менеджер должен работать, прежде всего, над увеличением прибыли, хотя собственникам иногда очень важно, чтобы марка была узнаваема. Например, в свое время бренд «Тинькофф» был очень известен, но его рыночная доля была меньше одного процента. Возможно, высокая узнаваемость бренда позволила его выгодно продать.

— *Маркетинг — это такая сфера, где знания быстро устаревают. Технологии, которыми пользовались еще вчера, сегодня уже неактуальны. При разработке товара используются одни методики, при выводе на рынок — уже другие. Откуда сотрудники могут получать новые знания?*

— Одна из важных составляющих маркетинга — это коммуникация. Сотрудник должен читать книги и периодику, изучать материалы в Интернете, знакомиться с кейсами, участвовать в конференциях, посещать различные профессиональные клубы, просто иметь друзей-маркетологов, с которыми можно было бы пообщаться. Я считаю, ничего страшного нет в том, чтобы обращаться за советами или рекомендациями к более профессиональным людям из других компаний.

— *Как правило, у специалистов практически нет свободного времени для всего этого. Каждый день мы бегаем по кругу срочных задач. Как директор по маркетингу должен позаботиться о профессиональном развитии своих подчиненных?*

— Маркетолог должен около 30% своего рабочего времени тратить на самообучение. Раз в месяц сотрудников можно освобождать от работы для того, чтобы они могли не спеша пройтись по книжным магазинам, посмотреть и купить новые книги. Не менее раза в месяц маркетолог должен посещать точки продаж, общаться с покупателями, а также заходить к конкурентам, чтобы посмотреть, как работают другие компании. Людей надо вытаскивать из текучки, им надо давать время на генерирование и обдумывание своих профессиональных идей. Мотивируйте сотрудников, чтобы они читали, смотрели, встречались, общались, только тогда они начнут развиваться. Необходимо набирать людей, которые способны генерировать идеи, а директор по маркетингу в свою очередь должен уметь систематизировать эти идеи и направить их на достижение поставленных задач. Нужно менять мышление, находить новые подходы и стараться всегда и во всем быть первым.

Источник: Маркетинг как способ мышления // Маркетинг менеджмент. 2007. № 11. С. 14–16.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какие корпоративные цели характерны для компаний?
2. Почему цели могут быть источниками конфликтов и как этого не допустить в компании?
3. Согласны ли вы с точкой зрения, что цели увеличения доли рынка и прибыльности компании не совместимы?
4. Какие цели позволяет решать высокая узнаваемость бренда?
5. С какой целью разрабатываются маркетинговые стратегии?

РАЗДЕЛ II

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Глава 3

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

В этой главе рассматривается процесс разработки стратегических маркетинговых решений.

ЦЕЛИ

Дать определение сущности понятия «стратегии маркетинга».

Дать характеристику этапов процесса стратегического маркетинга.

Показать технологию разработки стратегических маркетинговых решений.

Раскрыть содержание процесса выбора маркетинговых стратегий.

Дать характеристику маркетинговым стратегиям.

Освоение материалов темы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- иметь представление о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний (ОК-16);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):*в области организационно-управленческой деятельности*

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);
- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);

в области информационно-аналитической деятельности

способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);

- знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использование его результатов для принятия управленческих решений (ПК-42);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Тема 3.1. Процесс разработки стратегических маркетинговых решений

Отсутствие определенности в подходах к технологиям стратегического маркетинга приводит к существованию двух точек зрения на его технологию. Некоторые авторы считают, что процесс стратегического

маркетинга включает три фазы — планирование, реализация, контроль, другие представляют процесс как совокупность процедур разработки стратегических маркетинговых решений. Далее стратегический маркетинг будет рассматриваться процесс разработки стратегических маркетинговых решений.

Процесс стратегического маркетинга — последовательность выполнения процедур разработки стратегических маркетинговых решений

В реальной практической деятельности организаций процесс стратегического маркетинга входит в общий процесс принятия маркетинговых решений, принятие стратегических и операционных решений чаще всего совпадает во времени и пространстве. Для лучшего понимания рассмотрим процесс разработки стратегических маркетинговых решений как совокупность этапов, представляющих собой процедуры разработки стратегических решений, выполняемых в определенной последовательности.

При определении последовательности процедур стратегического маркетинга обычно первым предлагается формулирование стратегических маркетинговых целей. Другой подход исходит из того, что сначала необходимо провести анализ ситуации для выявления проблем.

Решение «от цели» используется в тех случаях, когда компания выходит на рынок или менеджмент ставит перед собой новые задачи в развитии компании. Решение «от проблемы» используется в случае изменения стратегических направлений развития компаний и уточнения маркетинговых стратегий.

Существование уровней маркетинговых решений обуславливает особенность процесса стратегического маркетинга, заключающегося в том, что разработке корпоративных маркетинговых стратегий предшествует этап анализа стратегических целей и корпоративных стратегий.

В общем виде процесс стратегического маркетинга организаций имеет следующие этапы и их алгоритм:

- 1) анализ корпоративных стратегических целей;
- 2) анализ корпоративных стратегий;
- 3) формулирование стратегических маркетинговых целей;
- 4) стратегический анализ маркетинговой ситуации и маркетинговой активности организации;
- 5) выявление маркетинговых возможностей;
- 6) разработка маркетинговых стратегий (рис. 3.1).

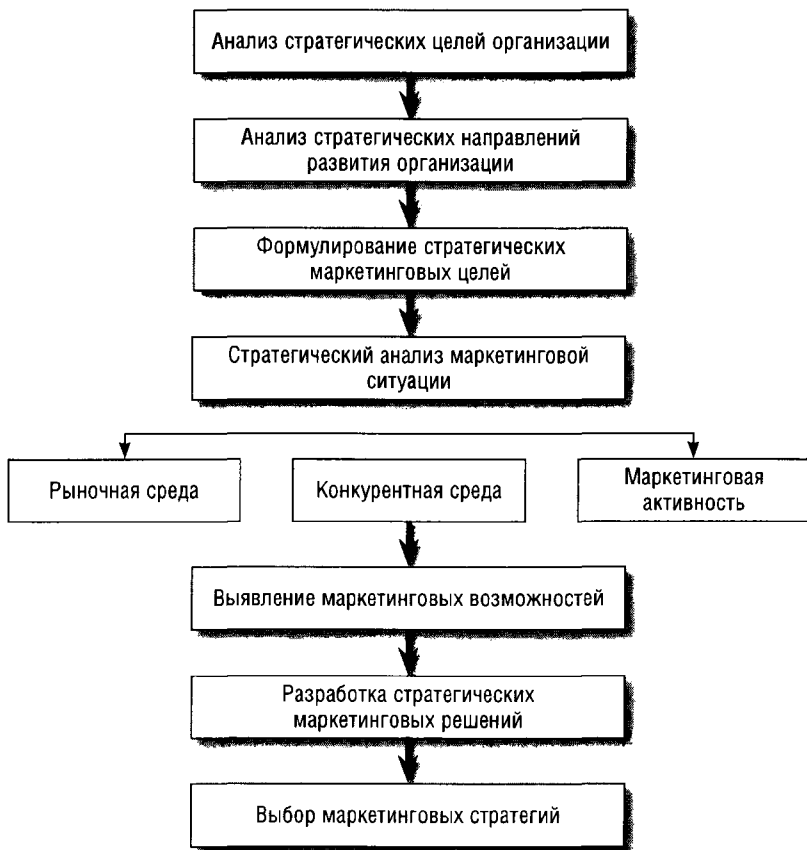


Рис. 3.1. Процесс стратегического маркетинга

Процесс разработки маркетинговых стратегий должен начинаться с анализа корпоративных стратегических целей, отвечающих на вопрос — чего компания хочет добиться? В рамках стратегического маркетинга определяются цели компании, связанные с развитием на конкурентных рынках. На следующем этапе проводится анализ стратегических направлений развития организации, а также базовых корпоративных стратегий для формулирования стратегических маркетинговых целей.

Трансформация стратегических целей в маркетинговые стратегии заключается в определении моделей поведения компании на целевых рынках, заключающиеся в определении оптимальной рыночной позиции.

Разработка стратегий маркетинга строится на значительном числе предположений о поведении рыночных субъектов — покупателей, посредников или конкурентов. Многие из этих предположений, например, о спросе на продукт, основаны на фактах, обеспеченных либо результатами маркетинговых исследований, либо непосредственным опытом. В любом случае предположения требуют обоснования.

В рамках стратегического анализа маркетинговой ситуации проводится определение маркетинговых возможностей как перспектив развития и маркетинговой активности организации.

Разработка маркетинговых стратегий предполагает формирование нескольких вариантов поведения в стратегическом рыночном пространстве и выбор тех позиций, где компания может достичь успеха. На изменение процесса разработки стратегических решений влияет не только искусство и опыт менеджеров, но и время, обусловленное изменяющейся ситуацией. Когда ситуация требует немедленного реагирования, например, в связи с быстрым изменением рыночной ситуации, менеджмент организации будет скорее пытаться найти решение, позволяющее избежать обвала продаж, а не стремиться к желаемому уровню поставленных целей. Когда ситуация не требует быстрых решений, а связана с перспективами изменения факторов микро- и макросреды, менеджмент организации будет принимать стратегические решения для реализации сформулированных стратегических целей.

Тема 3.2. Формулирование стратегических маркетинговых целей

Формулирование стратегических маркетинговых целей определяется поведением компании и предполагает определение желаемой позиции при выходе компании на рынок, а также сохранение или изменение позиции при развитии компании. На этапе формулирования стратегических целей маркетинга следует провести выбор приоритетных целей.

Стратегические маркетинговые цели — описание желаемых и возможных результатов успешного развития компании на целевых рынках

Стратегические маркетинговые цели отвечают на вопрос — чего компания хочет добиться на целевых рынках?

Конечно, организация определяет реалистические цели на основе информации о рынке и факторах макросреды. Однако на практике достаточно часто менеджмент организаций, в том числе маркетологи,

устанавливает ориентировочные или прогнозные цели, которые отражают стратегическое видение руководства.

Стратегические маркетинговые цели разрабатываются на корпоративном уровне и на уровне СБЕ. Несмотря на схожесть корпоративных и маркетинговых стратегий организаций существуют различия в их целях и инструментах. Поэтому разработка эффективных маркетинговых решений требует определения сущности стратегических маркетинговых целей и роли в реализации стратегических целей компании.

К корпоративным стратегическим целям чаще всего относят рост бизнеса, эффективность бизнеса; капитализацию. В рамках стратегических целей компаний формулируются разные стратегические цели маркетинга: обеспечение потребительской удовлетворенности; конкурентоспособности компании; достижение известности, имиджа.

Пример

Сэм Уолтон — владелец сети розничных предприятий Wal-Mart

Отнюдь не цена на наши акции волнует меня в течение всех этих лет, а то, что мы однажды можем перестать заботиться о наших клиентах, или то, что наши менеджеры перестанут устраивать наших компаньонов, станут относиться к ним без должного внимания. Нашим компаньонам и нашим клиентам, многие из которых являются также и нашими акционерами, будет обеспечено более качественное обслуживание и защита их интересов, если мы постоянно будем эффективно работать, неважно, достигнет ли при этом прирост 15, 20 или 25 процентов.

Источник: Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.

Стратегический маркетинг направлен на обеспечение длительного функционирования компаний. Таким образом, главными стратегическими целями маркетинга является обеспечение конкурентоспособности компании, которая реализуется в создании потребительской ценности и конкурентных преимуществ СБЕ и компании путем комбинирования функциональных маркетинговых стратегий.

Главные стратегические цели являются элементом миссии компании и носят концептуальный характер. Для разработки маркетинговых стратегий необходимы четкие стратегические цели, которые описывают конкретные результаты развития компаний на целевых рынках. Детализация стратегических маркетинговых целей проводится для стратегических бизнес-единиц. Поскольку стратегии маркетинга обеспечивают занятия позиции СБЕ и ее развитие на целевых рынках и среди конкурентов, чаще формулируются стратегические цели в области продаж: доли рынка; имиджа организаций.

В общем виде структура и иерархия стратегических маркетинговых целей представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура стратегических маркетинговых целей

Стратегические цели маркетинга связаны с обслуживанием определенного сегмента целевого рынка и занятием стратегической рыночной позиции, под которой, как было отмечено ранее, понимается позиция на целевых рынках и конкурентная позиция.

Стратегические маркетинговые цели на целевых рынках направлены на занятие, сохранение или развитие устойчивой рыночной позиции, определяются в показателях объемов продаж. Как известно, рост объемов продаж обеспечивается за счет привлечения новых покупателей и сохранения существующих, а также за счет увеличения размера покупок, то есть «наращивания доли» потребления.

Реализация целей зависит от поведения потребителей, определяемого ожиданиями ценности рыночного предложения. Удовлетворенность потребителей как функция ожидания и реальной потребительской ценности товара и обслуживания формирует положительное отношение к компании и, как следствие, приверженность к компании и привлечение новых клиентов. Поэтому кроме количественных целей формулируются коммуникативные цели, связанные с поддержанием или изменением поведения потребителей и заинтересованных участников, влияющего на изменение объемов продаж. К таким целям относят обе-

спечение узнаваемости и отношения, влияющие на приверженность потребителей.

Стратегические маркетинговые цели для достижения конкурентной позиции определяются в показателях долей на целевых рынках. Реализация целей занятия, сохранения или роста доли рынка обеспечивается созданием конкурентных преимуществ компании.

Компания должна определить приоритетные стратегические цели, которые зависят от ситуации и маркетинговой активности.

Пример

Из интервью журнала «Маркетинг Менеджмент» с начальником отдела маркетинга HENKEL Bautechnik Russia

У компании, как правило, несколько целей. Например, увеличение прибыльности, доли рынка и узнаваемости марки. Когда компания ставит перед собой много целей, требующих разных стратегий, причем, не определив приоритета, она совершает серьезную ошибку. Понятно, что хочется всего и сразу, но достичь этого удастся редко. Когда генеральный директор говорит, что в ближайшее время компания должна повысить свою рыночную долю, потому что это позволит через пять лет занять лидирующие позиции на рынке, то все просто и понятно: каждое подразделение борется за рыночную долю, все идет к одной цели. Здесь уже не может возникнуть конфликта интересов.

Источник: Маркетинг как способ мышления // Маркетинг менеджмент. 2007. № 16.

Тема 3.3. Стратегический маркетинговый анализ

После формулирования стратегических маркетинговых целей для компании наступает этап стратегического маркетингового анализа, заключающегося в изучении рыночной и конкурентной среды компании и оценки ее маркетинговой активности на рынке.

Стратегический маркетинговый анализ проводится на основе совокупности аналитических инструментов, обеспечивающих идентификацию, отбор и описание нескольких стратегических альтернатив развития компании в условиях и границах определенных рынков.

Несмотря на то, что главной задачей стратегического маркетинга является оценка перспектив развития компании в будущем, анализ включает ретроспективный анализ рынка. Данные о развитии ситуации в прошлом представляют и систематизируют факты о компании или ее предложении. Также возникает необходимость в стратегическом анализе текущей ситуации.

На практике описательное исследование рынка и анализ ситуации тесно взаимосвязаны, при этом цель обоих сводится к следующему:

- разработка «соответствующей перспективной оценки» или прогноза будущего (например, в отношении доходов, доли рынка

и т.д.), при этом предполагается, что текущие планы и действия остаются неизменными;

- проведение анализа отрасли с выявлением ключевых факторов, формирующих привлекательность конкурентной среды компании;
- рассмотрение анализа конкурентов компании;
- определение сложившихся факторов успеха и основной компетентности, а также соответствующих конкурентных преимуществ.

Между рынками и отраслями существует тесная связь. Однако между анализом структуры отрасли (далее отраслевой анализ) и анализом структуры рынка существует разница.

Основное различие при анализе отрасли заключается в том, что отраслевой анализ — особенно сточки зрения пяти сил конкуренции — исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках: рынке готовых товаров и рынке исходных материалов.

Отраслевой анализ — структурированный анализ какой-либо отрасли с целью выявления сил, оказывающих влияние на конкурентные позиции участников отрасли

Регулярное проведение анализа выявляет большее различие между отраслями и рынками. Как правило, отрасль определяют как достаточно широкий сектор, а рынки соотносят с определенными товарами.

Проведение отраслевого анализа предусматривает наличие и использование следующей информации:

- характеристик и показателей динамики отрасли, таких как объем продаж, количество участников и темпов роста отрасли;
- фактических показателей деятельности участников отрасли, включая их товарную номенклатуру, перечень предоставляемых услуг, конкурентные барьеры и территориальный охват рынка [14, с. 106].

Фирма, осуществляющая стратегический анализ ситуации, решает к какой отрасли отнести себя. Классификация отраслей основывается на сходстве предлагаемых ее участниками товаров, пребывании на одном уровне канала распределения товара (например, производитель, дистрибьютор, розничный торговец) и территориальном охвате рынка.

Отраслевой анализ предполагает установление таких ее показателей:

- размер, структура и темпы роста отрасли;
- маркетинговые стратегии, характерные для данной отрасли;
- предполагаемые изменения отрасли;
- преимущества и недостатки отрасли;
- стратегические альянсы между участниками отрасли [14, с. 108].

Окружающая среда фирмы состоит из всех внешних влияний, воздействующих на ее деятельность и принятие решений.

Ядро окружающей среды фирмы формируют ее отношения с тремя группами участников: клиентами, поставщиками и конкурентами.

В 1980 году Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса в значительной степени усовершенствовал анализ стратегии и объединил три основные области этого анализа — структурный отраслевой анализ, конкурентный анализ и анализ развития отрасли — для формирования сравнительно новой модели конкурентного отраслевого анализа. Таким образом, такая интегрированная модель стала известной в качестве *модели пяти сил конкуренции* и получила широкое распространение.

Цель модели пяти сил конкуренции заключается в анализе основных экономических и технологических сил, которые обязательно будут воздействовать на потенциал прибыльности отрасли.

В данной модели представленные пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей. Степень влияния каждой из этих конкурентных сил определяется множеством параметров структуры пяти сил конкуренции.

Пример

Из интервью журнала «Маркетинг Менеджмент» с директором по маркетингу компании «Ренессанс Онлайн»

Конкуренция — это, прежде всего, соперничество. Не война и не интриги, а планомерное расширение бизнеса, зон влияния, клиентских баз и так далее. Это применение различных стратегий с одной единственной целью: выделиться среди единообразия и получить первый приз.

Кто именно или что является твоим конкурентом, определяет стратегия развития бизнеса и рыночная ниша, в которой предстоит работать. Идеальная ситуация, когда ниша выбрана таким образом, что и соперничать особенно не с кем. Конкуренция с одной — двумя компаниями — это приятная стратегическая игра. Например, на нашем рынке дела обстоят именно так — круг конкурентов настолько узок, что говорить можно скорее о спортивном соревновании, хотя и с очень жестким соперничеством.

Источник: Как быть с конкурентами? // Маркетинг менеджмент. 2008. № 6.

Классификация пяти сил конкуренции выгладит так:

1. Угроза со стороны новых участников рынка, входящих на рынок.
2. Рыночная власть поставщиков.
3. Рыночная власть покупателей.
4. Угроза товаров-заменителей.
5. Отраслевая конкуренция (соперничество среди существующих конкурентов).

Все пять сил относят к отраслевым факторам, оценивающим привлекательность конкурентной среды компании.

В ходе проведения отраслевого анализа по модели пяти сил каждому фактору можно дать оценку от благоприятного до неблагоприятного.

Масштаб каждой из пяти сил таков:

1. *Угроза со стороны новых участников рынка, входящих на рынок.*

Барьеры для входа определяют уровень сложности, с которым сталкиваются те фирмы, которые принимают во внимание конкурентный вход в отрасль. Доступ же на рынок новым участникам может быть блокирован уже действующими конкурентами, их уровнем развития технологий работы с клиентами, знанием рынка и наличием лояльных клиентов, которых у новых участников еще не появилось.

2. *Рыночная власть поставщиков.*

Эта сила относится к способности поставщиков влиять на стоимость, доступность и качество ввозимых материалов для фирм в данной отрасли.

У рыночной власти поставщиков есть несколько причинных факторов:

- концентрация поставщиков;
- диверсификация;
- стоимость переключения на предложения других поставщиков;
- организация поставщиков (например, картели, союзы, патенты, авторские права);
- государство.

В экономических системах смешанной экономики государство часто действует как продавец и может проявлять материальную рыночную власть.

Пример

На рынок кисломолочных продуктов выходит новый крупный игрок

На российском рынке появится новая компания по производству нетрадиционных кисломолочных продуктов — тана, айрана, кумыса и других. На базе нескольких небольших предприятий будет создана компания National European Operation с ежемесячным объемом производства до 1,5 тыс. т.

По оценкам экспертов, рынок нетрадиционных кисломолочных продуктов растет очень быстрыми темпами, до 30% в год, однако его уже начали осваивать молочные лидеры «Вимм-Билль-Данн» и «Юнимилк», и новой компании придется побороться с ними за место на полках.

По оценкам участников рынка, National European Operation выходит на перспективный и бурно развивающийся рынок. Его емкость составляет около 6 тыс. т, или 100 млн руб. в месяц. Ведущие игроки — «Фудмилк» (Владимирская область), «Чистая линия» (Московская область) и «Лесная сказка» (Ярославская область). «Это очень интересный и перспективный рынок. К сожалению, пока недостаточно стандартизированный, но в ближайшем будущем для напитков типа тана и айрана будут разработаны стандарты качества. Когда это произойдет, производителей станет еще больше», — считает исполнительный директор Молочного союза России Владимир Лабинов.

Источник: *На рынок кисломолочных продуктов выходит новый крупный игрок* // <http://www.adme.ru>. 2008.

3. Рыночная власть покупателей.

Влияние покупателей фирмы играет важную роль в определении отраслевой структуры из-за их способности снижать цены посредством сбора информации о конкуренте в конкурирующих торговых точках или посредством увеличения ожиданий от качества товара.

4. Угроза товаров (услуг) -заменителей.

Чем большим выбором товаров-заменителей располагают потребители, тем легче им менять поставщиков. Легкость перехода усиливает конкуренцию и уменьшает потенциал прибыльности и привлекательности отрасли.

5. Отраслевая конкуренция.

Чем больше существующих конкурентов в отрасли, тем меньше между ними различий. Чем выше резерв производственной мощности, тем более вероятно, что отрасль вступит в острое конкурентное соперничество. Для ситуации острого соперничества между конкурентами характерна тенденция к понижению цен и маржи, к увеличению маркетинговых издержек в борьбе за привлечение и сохранение клиентов. Конечным результатом является менее привлекательная конкурентная среда с низким потенциалом получения прибыли (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Оценка конкурентной окружающей среды по модели пяти сил

Конкурентная окружающая среда фирмы	
Непривлекательная среда	Привлекательная среда
<ul style="list-style-type: none"> • соперничество среди конкурентов очень сильное; • входные барьеры в отрасль низкие; • конкуренция со стороны заменителей сильная; • поставщики и покупатели имеют значительную рыночную власть. 	<ul style="list-style-type: none"> • соперничество среди конкурентов умеренное; • входные барьеры в отрасль относительно высокие; • хорошие заменители отсутствуют; • рыночная власть поставщиков и покупателей слабая.

Пример

Из интервью журнала «Маркетинг Менеджмент» с директором по маркетингу Philips в России

Все компании-производители на рынке бытовой техники и электроники можно условно разделить на три категории. К А-брендам относятся производители дорогой техники, которые в свой продукт вкладывают все новейшие наработки в области технологии и дизайна. Бренды категории В предлагают технику в более низкой ценовой категории, и С-бренды выпускают совсем недорогой товар, рассчитанный на массовую аудиторию. Бренды категорий В и С не инвестируют в исследования, разработки и дизайн, а копируют лучшие достижения в этой области у А-брендов и поэтому выходят на рынок с аналогичными товарами на несколько лет позже.

Источник: *Производители переходят от конкуренции за потребителя к конкуренции за продавца // Маркетинг менеджмент. 2008. № 4.*

Анализ конкурентных сил используется для выявления основных источников конкурентных сил и соответствующей силы этих воздействий. Конкурентные силы имеют большое значение, так как для того, чтобы быть успешной, стратегия должна быть разработана с целью эффективной борьбы с давлением со стороны конкурентов.

Обязательной задачей использования модели пяти сил является создание сильной позиции на рынке на основании выявленного конкурентного преимущества.

В ситуации, когда необходимо принять решение, касающееся маркетинговой стратегии, включая дизайн товара, новую политику, рекламу, дистрибуцию и вход на определенные сегменты рынка, наиболее наглядный ответ может дать анализ конкурентов, соперничающих с узкоспециализированными предложениями за определенных покупателей и группы покупателей.

В ситуации, когда необходимо понять и предсказать среднесрочные тренды прибыли в отрасли, требуется более широкий подход к отраслевому анализу. В этом случае следует воспользоваться анализом пяти сил конкуренции, который имеет два достоинства. Во-первых, этот метод позволяет рассматривать конкуренцию на двух рынках одновременно — на товарном рынке и на рынке сырья. Во-вторых, этот метод учитывает замещение со стороны предложения.

Важной задачей стратегического анализа является анализ конкурентов. Целью анализа конкурентов является изучение компаний и торговых марок, конкурирующих на определенном рынке.

Анализ конкурентов — аналитический инструмент, применяемый с позиции отдельной фирмы на основе регулярного изучения, как индивидуальных характеристик всех значимых конкурентов, так и выборочном сравнительном описании групп конкурентов

Анализ индивидуальных характеристик конкурентов представляет сравнительный срез информации о сильных и слабых сторонах существующих и потенциальных конкурентов.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов преследует четыре основные задачи: выявить будущие стратегии и планы конкурентов; предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы; определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям; и понять слабые стороны конкурента.

Определив своих конкурентов, с которыми следует сравнивать собственные показатели эффективности, фирма затем должна произвести детальный анализ этих конкурентов.

Изначально следует понять, каким образом можно добыть информацию о конкурентах, а затем использовать ее для предсказания их поведения.

Сбор данных о конкурентах подразумевает систематическое накопление и анализ первичной и вторичной информации о конкурентах для обоснованного принятия решения. Он преследует три главные цели:

- прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов;
- прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы;
- определение факторов, которые могут так повлиять на поведение конкурентов, чтобы сделать это поведение более благоприятным.

Основным требованием для осуществления всех трех целей является изучение конкурентов, позволяющее предсказывать, какую стратегию и тактику они выберут, а также прогнозировать их реакцию на изменения окружающей среды и собственные действия фирмы.

В табл. 3.2 представлено описание разных типов поведения конкурентов, которые сигнализируют о затруднительной ситуации или начале потери лидерства на рынке.

Таблица 3.2

Индикаторы проблем конкурента

Типы поведения, характерные для конкурентов, испытывающих проблемы с повышением прибыли / стимуляцией денежного потока
<p>Увольнение работников и закрытие предприятий или коммерческих представительств. Всестороннее повышение цен, не обусловленное состоянием рынка. Сокращение объема рекламы и неучастие в специализированных выставках. Снижение инвестиций в исследования и разработку. Увеличение среднего срока погашения кредиторской задолженности. Увеличение долгов / рост соотношения заемных и собственных средств. Ужесточение условий продажи и условий оплаты. Отсутствие набора новых сотрудников взамен увольняющихся, сокращение персонала. Дополнительная оплата сотрудникам отделов продаж за организацию оплаты непогашенных счетов.</p>
Типы поведения, характерные для конкурентов, испытывающих проблемы с лидерством на рынке / рыночной направленностью
<p>Частые изменения в тексте рекламы, частая смена рекламных агентств. Показатели продаж в расчете на одного продавца ниже среднего. Маркетинговые расходы выше среднего по отношению к проценту продаж. Частые провалы с раскруткой новых товаров. Бессодержательное или неясное ценностное предложение. Установка цены в зависимости от издержек / отсутствие понимания ценности своих товаров. Частое снижение цены для увеличения объема продаж. Частые смены в высшем исполнительном руководстве / управлении маркетингом.</p>

(составлено по [3, с. 290])

Эти сведения можно найти в опубликованных статьях и финансовых отчетах, а менеджеры по продаже могут получить информацию при по-

сещении заказчиков или во время взаимоотношений с дистрибьютерами. В каждом случае поведение конкурента способствует выбору маркетинговых стратегий, которые компания могла бы применить именно тогда, когда ему сложнее всего отреагировать.

Следует всегда помнить, что в современном мире сведения о рынках и конкурентах быстро становятся широкодоступными. Сбор и анализ данных о конкурентах — это не просто накопление информации. Проблеме представляет собой не только недостаток, но и избыток информации. Главное — систематический подход, позволяющий понять, какая именно информация необходима и в каких целях она будет использоваться.

Однако в реалиях бизнеса, как отмечает М. Портер, большинство компаний не проводят анализ конкурентов на достаточно систематической основе. Скорее, многие компании работают на том, что М. Портер называет неформальными впечатлениями, предположениями и интуицией, приобретенными посредством информации о конкурентах, постоянно получаемой каждым менеджером.

М. Портер предложил систематический процесс сбора и анализа информации о конкурентах. Его модель анализа имеет определенную структуру, состоящую из четырех этапов (рис. 3.3).

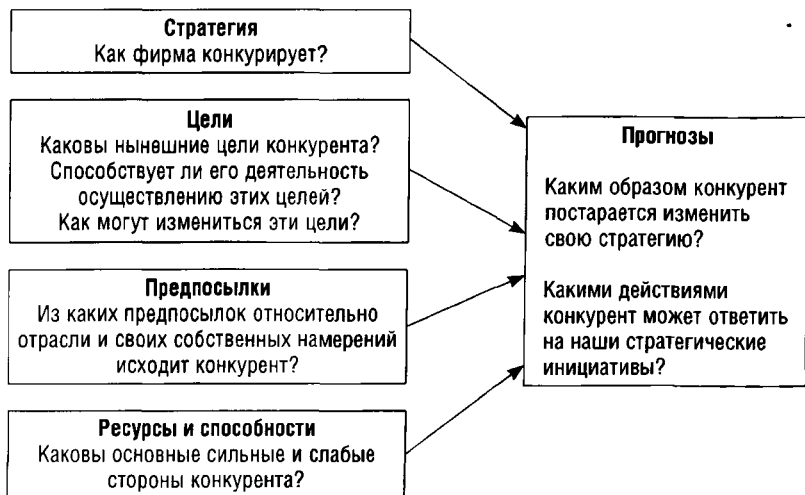


Рис. 3.3. Структура анализа конкурентов (составлено по [5; с. 126])

Охарактеризуем эти этапы в рамках представленной структуры:

1. *Настоящая стратегия конкурента.* Чтобы предсказывать, как конкурент поведет себя в будущем, необходимо понять, каким образом он конкурирует сегодня. Стратегию компании можно идентифицировать на основании того, что она говорит и что делает.

2. *Цели конкурентов.* Чтобы научиться прогнозировать, как конкурент изменит свою стратегию, необходимо установить, какие цели он преследует.
3. *Предпосылки конкурента относительно отрасли.* Стратегические решения конкурента обусловлены тем, как он воспринимает самого себя и окружающий мир. Это восприятие основано на предпосылках отрасли и бизнеса в целом и, вероятно, отражает систему убеждений по поводу отрасли и факторов успеха.
4. *Ресурсы и способности конкурента.* Оценка вероятности и серьезности потенциального вызова со стороны конкурента требует оценки его ресурсов и способностей.

Далее на одном из примеров рассмотрим методику проведения выборочного анализа конкурентов. Компания «Rossignol» занимает второе место на рынке горнолыжного оборудования вслед за лидером — компанией «Salomon». Хотя на рынке работает множество компаний, для Rossignol важно понимать свои преимущества и недостатки относительно трех крупнейших конкурентов — Salomon, K2, Head. Используя общедоступную информацию, компания Rossignol может произвести анализ конкурентов, который покажет ее эффективность по сравнению с ними.

В табл. 3.3 представлено 11 показателей эффективности за 2002 год у компаний Rossignol, Salomon, K2 и Head.

Таблица 3.3

Анализ эффективности Rossignol по сравнению с конкурентами

Показатели рыночной эффективности	Rossignol	Salomon	K2	Head	Преимущества
Относительная доля рынка	31	53	33	20	Salomon
Объем продаж, млн долл.	558	807	582	388	Salomon
Маржа, %	64	41	30	40	Rossignol
Валовая прибыль, млн долл.	357	331	175	155	Rossignol
Эффективность маркетинга					
Продажи на рынке*, %	19,9	19,6	14,8	26,5	K2
Чистая прибыль от маркетинга, млн долл.	259	172	88	52	Rossignol
Маркетинговая рентабельность продаж (ROS), %	46	21	15	13	Rossignol
Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI), %	364	263	341	126	Rossignol
Финансовые показатели эффективности					
Рентабельность продаж, %	11,3	4,8	2,7	-0,7	Rossignol

Окончание табл. 3.3

Показатели рыночной эффективности	Rossignol	Salomon	K2	Head	Преимущества
Рентабельность собственного капитала, %	61,7	30,3	6,9	-1,1	Rossignol
Рентабельность инвестиционного капитала, %	28,5	12,3	5,2	-0,8	Rossignol

* На основании данных из отчетов о коммерческих, общих и административных расходах. (составлено по [3, с. 292])

Salomon имеет наиболее высокую долю рынка и объем продаж, но немного меньшую валовую прибыль. Rossignol имеет преимущество в марже на основе процента продаж. По отношению к K2 Rossignol имеет более чем двукратное преимущество по марже в процентном исчислении. Маржа — разница между ценой и себестоимостью. Может быть выражена как в абсолютных величинах (например, рубли), так и в процентах, как отношение разницы между ценой и себестоимостью к цене.

Хотя компания K2 имеет минимальные маркетинговые затраты по сравнению с процентом продаж, Rossignol превосходит K2 и других конкурентов по всем трем финансовым показателям маркетинговой рентабельности.

Другой пример анализа конкурентов, представленный в табл. 3.4, рассматривается на основе сравнения индивидуальных характеристик компании с ее конкурентом по двум категориям: рыночной эффективности и эффективности функционирования.

Таблица 3.4

Конкурентный анализ компании

Характеристика рыночной эффективности	Показатели эффективности компании	Показатели эффективности конкурента	Отставание в показателях*
Доля рынка, %	6	17	на 11 меньше
Относительная цена	115	100	на 15 выше
Относительное качество продукта	115	105	на 10 лучше
Относительное качество обслуживания	93	113	на 20 хуже
Количество дистрибьютеров	87	261	на 174 меньше
Количество продавцов	36	60	на 24 меньше
Стимулирование продаж и реклама, % от продаж	2,0	2,0	равно 0

Окончание табл. 3.4

Характеристика рыночной эффективности	Показатели эффективности компании	Показатели эффективности конкурента	Отставание в показателях*
Коммерческие, общие и административные расходы, % от продаж	16,0	17,0	на 1 меньше
Эффективность функционирования			
Себестоимость реализованной продукции, % от продаж	48,0	50,8	на 2,8 ниже
Прямые материалы, % от продаж	26,0	17,6	на 8,4 выше
Накладные расходы, % от продаж	12,0	10,0	на 2,0 выше
Рентабельность активов, %	17,1	19,5	на 2,4 ниже
Рентабельность продаж, %	7,4	11,1	на 3,7 ниже
Оборачиваемость активов	2,3	1,6	на 0,7 выше
Дебиторская задолженность, дней	46	38	на 8 больше
Объем продаж на одного работника, млн долл.	1,5	2,1	на 0,6 ниже

* Отставание в показателях = показатель эффективности компании — показатель эффективности конкурента. Составлено по [3, с. 293].

Успех компаний на конкурентных рынках зависит от ее конкурентоспособности, которая определяется анализом конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентных преимуществ является важным направлением стратегического маркетингового анализа.

Анализ конкурентных преимуществ — аналитический инструмент, позволяющий выявить и определить источники и будущие результаты конкурентных преимуществ компании с целью достижения наилучшей конкурентной позиции на рынке

Как только компания начинает целенаправленно укреплять свою позицию по отношению к основным конкурентам, ей удастся лучше разобраться в потенциальных источниках конкурентного преимущества. Для трансформации источника относительного преимущества в разряд конкурентного необходимо сделать его: во-первых, значимым для целевых потребителей; во-вторых, сложным для копирования конкурентами.

Пример

В середине 1990-х годов корпорация Dell создала новый голубой океан в компьютерной промышленности. Как правило, производители компьютеров конкурировали между собой, стараясь предложить более быстродействующие компьютеры с большим числом характеристик и программных предложений. Однако Dell, вопреки этой логике, изменила процесс приобретения и доставки компьютера покупателями. Продавая компьютеры непосредственно потребителям, Dell смогла это делать на 40% дешевле, чем дилеры IBM, и при этом продолжать получать прибыль.

Прямые продажи понравились клиентам еще и потому, что Dell предлагала небывало короткие сроки доставки. К примеру, от заказа до доставки компьютера в Dell проходило четыре дня, в то время как у конкурентов на это в среднем уходило более десяти недель.

Сегодня Dell является несомненным лидером на рынке по числу продаж ПК; прибыли корпорации взлетели с 5,3 миллиарда долларов в 1995 году до 35,5 миллиарда долларов в 2003 году. Принадлежащая ей доля американского рынка за тот же период выросла с 2% до более чем 30%.

Источник: Стратегия голубого океана открывает новые маркетинговые ниши // Маркетинг pro. 2008. № 1–2.

В практическом смысле формирование конкурентных преимуществ трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды. Это позволяет быстро и точно определять направления повышения конкурентоспособности. Решение данной задачи осложняется тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов. Это обстоятельство определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению предприятием, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для его эффективной работы на постоянной основе.

Совмещение анализа конкурентов с анализом конкурентных преимуществ позволяет выйти на построение конкурентной карты рынка.

Конкурентная карта рынка — аналитический инструмент, позволяющий проводить классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на сегменте товарного целевого рынка

Конкурентная карта позволяет определить статус конкурентов и систематизировать конкурентные преимущества. Некоторыми авторами предлагается оценивать положение конкурирующих компаний не только по показателям занимаемой доли рынка, но и по количеству и видам обслуживаемых целевых сегментов. Такой комплексный показатель называется степенью охвата рынка.

Ф. Котлер предлагает один из вариантов проведения анализа конкурентных преимуществ на основе построения карты «товар/рынок», позволяющей классифицировать конкурентов компании в соответствии их товарными предложениями на тех целевых сегментах рынка, на которые они нацелены (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Карта «товар/рынок»

Рыночный сегмент Продукт	Сегменты целевого рынка	
	Сегмент 1	Сегмент 2
Продукт 1	Конкурент 1	Конкурент 3
Продукт 2	Конкурент 2	
Продукт 3	Конкурент 3	Конкурент 2
Продукт 4	Конкурент 4	

Составлено по [11, с. 293].

После построения карты «товар/рынок» необходимо дать прогноз продаж продукции и занимаемой доли стратегической бизнес-единицы компании по каждому целевому товарному рынку (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Портфельный прогноз продукции компании

Показатель Продукты	Объем продаж, в штуках	Объем продаж, в рублях	Доля рынка, %	Изменение доли рынка, %
	Продукт 1			
Продукт 2				
Продукт 3				

Схема определения границ товарных рынков СБЕ включает ряд последовательных процедур:

- 1) рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей;
- 2) вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;
- 3) в каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенден-

цию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле [2; с. 109]:

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

где: T_i — темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

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

m — количество лет в рассматриваемом периоде.

Для оценки степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли. Процесс разбиения на группы аналогичен предыдущему.

Из предлагаемой схемы классификации видно, что помимо абсолютной величины T_i решающее значение имеет знак данного показателя. Отрицательные значения T_i свидетельствуют о наличии тенденции уменьшения рыночной доли, положительные — ее роста, т. е. констатируют ухудшение или улучшение конкурентной позиции предприятия. Чем больший интервал времени принят для рассмотрения, тем данные тенденции стабильнее.

В качестве инструментария для анализа конкурентных преимуществ выступает матрица формирования конкурентной карты рынка, основанная на перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей конкурентов по конкретному типу продукции (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля, D_i		Классификационные группы			
		I	II	III	IV
		Лидеры рынка	Компании с сильной конкурентной позицией	Компании со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темп прироста рыночной доли, T_i		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
Компании с наилучшей конкурентной позицией	I	1	5	9	13
Компании с улучшающейся конкурентной позицией	II	2	6	10	14

Окончание табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
Компании с ухудшающейся конкурентной позицией	III	3	7	11	15
Компании с наихудшей конкурентной позицией	IV	4	8	12	16

(составлено по [2, с. 110])

Она позволяет выделить 16 типовых положений компаний, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым статусом обладают компании 1-й группы — лидеры рынка с наилучшей конкурентной позицией и долей рынка, а наиболее слабым — компании 16-й группы — аутсайдеры рынка с наихудшей конкурентной позицией.

Положение компании в пределах каждой группы определяется величиной рыночной доли.

При равенстве рыночных долей для ранжирования конкурентов можно воспользоваться показателем стабильности их рыночных долей. Эта характеристика описывает степень приверженности потребителей к продукции предприятия и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям, приобретающим продукцию не в первый раз.

Показатель стабильности рыночной доли (C_i) можно рассчитать по следующей формуле [2; с. 111]:

$$C_i = (K_i - K_i^{II}) / K_i,$$

где: K_i — общее количество продукции, реализованной i -м предприятием;

K_i^{II} — количество продукции i -го предприятия, приобретенной потребителями впервые.

Использование C_i как уточняющего коэффициента позволит однозначно распределить конкурентов внутри каждой классификационной группы.

Оценка статуса позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- установить степень доминирования конкурентов на рынке;
- выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию фирмы среди участников рынка.

Классификация конкурентов дает возможность систематизировать выявленные конкурентные преимущества и проследить, как они влияют на изменение конкурентной позиции компании.

Тема 3.4. Разработка маркетинговых стратегий

Завершает процесс стратегического маркетинга этап разработки стратегических маркетинговых решений. Разработка стратегий маркетинга строится на значительном числе предположений о человеческом поведении, будь то поведение покупателя, посредников или конкурентов. Многие из этих предположений, например, о спросе на продукт, основаны на фактах, обеспеченных либо результатами маркетинговых исследований, либо непосредственным опытом.

Разработка маркетинговых стратегий — процесс выработки вариантов стратегических решений и выбора стратегий

Выработка маркетинговых решений заключается в формировании вариантов действий компаний для реализации маркетинговых целей. Следует отметить два методических замечания.

Во-первых, существуют несколько условий формирования стратегических маркетинговых решений, создающих определенную экономическую ситуацию:

- Внешние условия функционирования компании, создающие рыночные возможности — состояние рынка, уровень конкуренции, изменение предпочтений к товарам и потребительскому поведению.

В зависимости от состояния рынка:

- существующие, новые;
- на стадии насыщения, развивающиеся, сужающиеся;
- реальные, латентные, зарождающиеся.

В зависимости от уровня конкуренции существуют типы рынков: монополистический, монополистическая конкуренция, олигополистический, свободный.

- «Внутренние» условия функционирования компании, создающие способности компании — концепции бизнеса, маркетинговые концепции; стадии жизненного цикла.

Во-вторых, технология выработки стратегических маркетинговых решений должна учитывать их сложность. Одной из проблем стратегического маркетинга является одновариантность решений. До сих пор еще многих соблазняют «простые» методы управления по принципу «стимул — реакция»: если уменьшился оборот — увеличивай рекламу; если произошло затоваривание на складах — снижай цену и т. п. Соблазн

«простых» решений является одной из главных проблем практической реализации концепции стратегического маркетинга. Одномерные подходы ко все более усложняющимся рыночным процессам способны принести организации в лучшем случае лишь временный успех. Не исключено, что снижение объемов продаж — результат высокой цены или следствие неэффективной рекламы. А может быть изменение спроса на продукцию компании вызвано изменением экологического сознания, компании необходимо либо менять технологию изготовления, либо качественно совершенствовать сам продукт. Вариантов много, и все они комбинируются. Как считают некоторые авторы, если выделить хотя бы 12 компонентов стратегии маркетинга и представить каждый из них всего лишь в 4 вариантах, то количество теоретически возможных комбинаций составит 4^{12} — 16,7 млн вариантов.

Конечно, не следует усложнять процесс выработки стратегических маркетинговых решений, однако один вариант в быстро меняющихся рыночных и конкурентных условиях не позволит компании использовать все возможности и обеспечить успех ее развития.

Стратегические маркетинговые решения вырабатываются в условиях неопределенности внешней среды, а также противоречий между интересами заинтересованных групп, в частности владельцев компаний и менеджмента. Поэтому нередко возникает так называемый стратегический разрыв, когда прогнозные показатели, полученные на основе стратегического анализа, и желаемые высшим руководством показатели роста компании не совпадают. В этой ситуации можно сформировать два варианта решений и на основе оценки перспектив развития рынка выбрать оптимальную стратегию.

Для повышения рентабельности товаров существуют два альтернативных пути: увеличение объемов продаж или увеличение цены за счет уникального торгового предложения. Разработка вариантов позволит провести оценку их с точки зрения затрат и получаемой прибыли от продукта для определенного целевого рынка и выработать эффективную стратегию.

Всегда существует много возможных вариантов поведения компании на рынках, а, следовательно, возможных стратегических решений, что делает необходимым фокусироваться на определенных стратегиях, которые позволяют достичь нужных компании результатов.

Таким образом, процесс стратегического маркетинга заканчивается выбором маркетинговых стратегий. Выбор маркетинговых стратегий необходим не только при планировании будущей перспективной деятельности компании, но и в решении оперативных проблем развития.

При выборе стратегий следует определить:

- приемлемые подходы при реализации стратегий;
- существующие ограничения.

При выборе маркетинговых стратегий обязательно должны учитываться различные варианты возможного развития рыночной ситуации. С этой целью рекомендуется использовать сценарный анализ, включающий различные предположения относительно факторов развития рынка. Обсуждая каждый из сценариев развития рынка, менеджеры должны отвечать на вопрос: «Что мы будем делать в этом случае?». При выборе стратегий учитывают не только характер ситуации на рынке и ее тенденции, но также и факторы успеха и возможности компании. Ограниченные ресурсы компании влияют на поиск результативных стратегий.

Выбор маркетинговых стратегий проводится на основе их оценки. При оценке стратегий как основы для их выбора необходимо два условия:

- нужны критерии, которые должны помогать предвидеть вероятную эффективность стратегии после ее реализации;
- необходимо выполнение определенных процедур — оценка маркетинговых стратегических целей; обсуждение вопроса о том, будут ли стратегии способствовать решению целей; оценка уровня коммерческого риска от реализации стратегии; обсуждение вопроса о том, способствуют ли стратегии балансу портфеля компании; оценка требуемых инвестиций.

Существующими ограничениями для выбора маркетинговых стратегий являются стратегическое поведение компаний и корпоративные стратегии компании. В рамках наступательного стратегического поведения одним из главных критериев выбора корпоративных маркетинговых стратегий является умение компании воспользоваться рыночными возможностями за счет своих способностей. Поэтому в процессе стратегического маркетинга выбирают те стратегии, которые позволят компании реализовать стратегические окна возможностей.

Стратегическое окно возможностей — сочетание рыночных возможностей и маркетинговых возможностей компании

Задача стратегического маркетинга на корпоративном уровне — найти рыночные возможности или перспективы компании и показать, как можно воспользоваться предоставленными возможностями, то есть какие рынки нужно обслуживать.

РЕЗЮМЕ

1. Процесс разработки стратегических маркетинговых решений как совокупность этапов, представляющих собой процедуры разработки стратегических решений, выполняемых в определенной последовательности. Процесс стратегического мар-

- кетинга входит в общий процесс принятия маркетинговых решений.
2. Формулирование стратегических маркетинговых целей определяется поведением компании и предполагает определение желаемой позиции при выходе компании на рынок, а также сохранение или изменение позиции при развитии компании. Главными стратегическими целями маркетинга является обеспечение потребительской удовлетворенности и конкурентоспособности компании, которая реализуется в создании исключительной потребительской ценности и конкурентных преимуществ СБЕ и/или компании.
 3. Стратегический маркетинговый анализ представляет собой структурированный этап применения всей совокупности аналитических инструментов, обеспечивающих идентификацию, отбор и описание отрасли, конкурентов и конкурентных преимуществ компании для определения ее наилучшей конкурентной позиции на целевых товарных рынках и выявления маркетинговых возможностей.
 4. Стратегические маркетинговые решения представляют собой варианты действий по достижению стратегических маркетинговых целей. Разработка маркетинговых стратегий представляет собой процесс выработки вариантов стратегических решений и выбора стратегий. Выработка маркетинговых решений заключается в формировании вариантов действий компаний для реализации маркетинговых целей.
 5. Существуют внешние и внутренние условия формирования стратегических маркетинговых решений, создающих определенную экономическую ситуацию. Стратегические маркетинговые решения вырабатываются в условиях неопределенности внешней среды, а также противоречий между интересами заинтересованных групп, в частности владельцев компаний и менеджмента, что обуславливает необходимость разработки нескольких вариантов решений.
 6. Выбор маркетинговых стратегий проводится на основе их оценки по критериям, которые должны помогать предвидеть вероятную эффективность стратегии после ее реализации. В процессе выбора маркетинговых стратегий выполняются определенные процедуры: оценка маркетинговых стратегических целей; оценка способности маркетинговых стратегий решать стратегические цели; оценка уровня коммерческого риска от реализации стратегии; обсуждение вопроса о том, способствуют ли стратегии балансу портфеля компании; оценка требуемых инвестиций.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие этапы составляют процесс стратегического маркетинга?
2. На какой вопрос отвечают стратегические маркетинговые цели?
3. Какие маркетинговые цели устанавливаются в рамках стратегических целей компании?
4. В чем заключается отличие стратегических маркетинговых целей на целевых рынках и в конкурентном рыночном пространстве?
5. В чем заключается сущность стратегического маркетингового анализа в стратегическом маркетинге?
6. При каких обстоятельствах конкурентная окружающая среда компании является привлекательной и непривлекательной?
7. С какой целью проводится анализ конкурентов?
8. В чем заключается сущность анализа конкурентных преимуществ?
9. Какие существуют инструменты анализа конкурентных преимуществ?
10. Какие направления стратегического анализа маркетинговой ситуации влияют на выявление маркетинговых возможностей?
11. Из каких процедур складывается процесс разработки маркетинговых стратегий?
12. Почему следует проводить выбор маркетинговых стратегий?
13. По каким критериям проводится оценка вариантов маркетинговых решений и выбор маркетинговых стратегий?
14. Какие стратегические маркетинговые решения разрабатываются на функциональном уровне?

ЗАДАНИЯ

1. Определите стратегические цели маркетинга в рамках корпоративных стратегических целей компаний: рост бизнеса, эффективность бизнеса; капитализацию. Составьте матрицу стратегических целей компании и стратегических целей маркетинга.
2. Определите факторы быстрого изменения рыночной ситуации в современных условиях.
3. Предложите показатели, для оценки коммуникативных маркетинговых целей, связанные с поддержанием или изменением поведения потребителей и заинтересованных участников.
4. С точки зрения экономиста, к американской автомобильной промышленности должны относиться все компании, поставляющие свою продукцию на американский автомобильный рынок, независимо от своего местоположения. К примеру, термин «американская индустрия автомобилестроения» обычно относится к производителям автомобилей, расположенным на территории США, и часто ограничивается только американскими компа-

ниями — прежде всего Ford и General Motors. Согласны ли Вы с этой точкой зрения? Какие входные барьеры характерны для автомобильной отрасли, в частности для России?

5. П. Дойль, считает, что стратегии бизнеса, направленные на поиск путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами и дающих факторы конкурентоспособности, являются основополагающими. Согласны ли Вы с этой точкой зрения?
6. Составьте матрицу выбора маркетинговых стратегий для какой-либо международной или российской компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аакер Д. А.* Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.
2. *Азоев Г. Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М.: Новости, 2000.
3. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
4. *Гапоненко А. Л.* Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2004.
5. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ / пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.
6. *Джиллад Б.* Конкурентная разведка: Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
7. *Дэй Д.* Стратегический маркетинг / пер. с англ. М.: Эксмо, 2003.
8. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
9. *Друкер П.* Эффективное управление. Энциклопедические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
10. *Капон Н.* Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Б. Колчанов, Дж. Макхалберт; пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000.
12. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
13. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
14. *Липсиц И. В.* Маркетинговые стратегии для российских компаний: учеб. пособие / И. В. Липсиц, Е. А. Видгорчик. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006.
15. *Портер М.* Конкуренция / пер. с англ. М.: Вильямс, 2006.

16. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. М.: Изд-во экон. акад., 2008.
17. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
18. Чувакова С. Г. Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Дашков и Ко, 2011.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

«Последние лет пять спрос на кирпич стабильно рос на 6–8% в год», — говорит Дмитрий Баранов, ведущий эксперт «Финама». В 2007 году объем рынка составил \$1,74 млрд, а за первое полугодие 2008-го вырос на 10% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года. Повышение спроса на материал объясняется строительным бумом. По данным Росстата, в 2007 году в эксплуатацию введено на 19% больше жилья, чем за предшествовавший год.

На расширяющийся рынок кирпича слетаются инвесторы. Несколько компаний заявили об инвестициях в новые проекты: «УИМП-Керамика» к 2011 году собирается построить завод в Ленинградской области мощностью 140 млн условных кирпичей¹ в год; нижегородская компания «Малоэтажные комфортные дома» уже строит завод мощностью 80 млн условных кирпичей; австрийский концерн Wienerberger планирует строить третий свой завод в России. Первый открылся в 2006 году в г. Киржач Владимирской области; второй, под Казанью, компания достраивает. Суммарная мощность трех производств должна составить около 310 млн условных кирпичей в год — значительный для российского рынка показатель. Лидер отрасли питерская «Победа ЛСР» (входит в ГК ЛСР) в 2007 году, например, выпустила 290 млн условных кирпичей.

Однако потребление российского кирпича растет недостаточно быстро. Доля кирпича в общем объеме строительных материалов уменьшается. По данным Abarus Market Research, на кирпич в производстве стеновых материалов (в условных кирпичах) в 2005 году приходилось 73%, а в 2007-м — 67,5%. За тот же период, например, доля стеновых блоков поднялась с 27% до 33%.

Вместе с тем, по оценкам экспертов, конкуренция между производителями кирпича и строительной древесины также усиливается.

«Соотношение кирпичного и деревянного строительства в малоэтажном секторе сейчас оценивается как 2,4:1. На протяжении следующих пяти лет строительство с использованием древесины будет активно развиваться, и его доля в общем объеме индивидуального

¹ В строительной отрасли за единицу измерения принят кирпич длиной 250 мм, шириной 120 мм и высотой 65 мм.

строительства вырастет с нынешних 25% до 32–35%. Соотношение с кирпичным домостроением составит примерно 1,5:1», — считает Евгения Пармухина, аналитик исследовательской компании Research. Techart. Фактор серьезный, если учесть, что на жилищное строительство приходится до 70% потребляемого кирпича, причем, по оценкам Research Techart, 45–50% от того количества — на строительство индивидуальное.

Усиливается и конкуренция со стороны бетона. К примеру, при кирпично-монолитном многоэтажном домостроении, которое сейчас активно развивается, доля бетона относительно остального используемого материала доходит до 60% по объему, а доля облицовочного кирпича — только 5–7%. По словам экспертов, в малоэтажном строительстве доля строительного кирпича снижается, он сдает позиции газобетону и пенобетону. Так по оценкам Abarus Market Research, с 2005 по 2007 год доля ячеистых бетонов в общем производстве стеновых материалов выросла на 4%, а доля всех видов кирпича упала на 5,5%.

Обостряющаяся конкуренция с деревом и бетоном и толкает производителей на создание «кирпича с человеческим лицом».

В России, по данным ИК «Финам», свыше тысячи производителей кирпича. Небольшие региональные производители выпускают строительный кирпич сравнительно невысокого качества. Причем эти предприятия конкурентоспособны лишь в пределах своего региона ввиду низких транспортных издержек.

Из всех производителей, по информации ABARUS Market Research, лишь 13 заводов специализируются сейчас на выпуске цветного облицовочного кирпича, остальные делают строительный.

Облицовочный кирпич производить выгоднее, чем простой строительный. «При тех же самых затратах сырья, электроэнергии и трудовых ресурсов конечная цена на лицевой кирпич значительно выше, чем на обычный строительный. Отпускная цена на лицевой — в среднем 16 руб. за кирпич, а на строительный — 8–9 руб. Поэтому новые заводы изначально ориентированы на выпуск лицевого кирпича», — подсчитывает Ефремов. По оценкам специалистов, спрос на облицовочный кирпич будет повышаться быстрее спроса на строительный, где ежегодный прирост будет составлять 8–10% против 3–5%. В 2013 году рынок кирпича, согласно оценкам «Финама», обещает достигнуть 19,5–20 млрд условных кирпичей, или \$2,2–2,5 млрд. К тому же результаты маркетинговых исследований указывают на то, что при выборе кирпича потребители чаще всего обращают внимание на его цвет.

Лидер рынка «Победа ЛСР», уловив эту тенденцию, строит сейчас в Ленобласти завод по выпуску цветного кирпича мощностью 220 млн условных кирпичей в год. «Предприятие будет производить лицевой кирпич, аналогичный импортному, а также уникальные керамиче-

ские кирпичи разных форм, оттенков. Базовая линия по производству кирпича будет делать около 20 оттенков», — говорит Сергей Бегоулев, управляющий компании «Победа ЛСР».

Угроза со стороны зарубежных производителей цветного облицовочного кирпича будет возрастать. Однако пока кирпича в Россию ввозят мало, главным образом цветной и фактурный. Доля импорта, по оценке «Финама», составляет 10–15%.

«Импортируются в первую очередь высококачественные дорогие кирпичи ручной формовки, изысканных цветов. Мы собираемся отвоевать у иностранцев эту долю», — говорит Сергей Бегоулев. Производить самые разные кирпичи того же качества, что и иностранные, россиянам по силам. К тому же в запасе у них еще одно преимущество — транспортные издержки более низкие, чем у иностранцев.

Чтобы усилить позиции в коттеджном строительстве, в 2005 году «Победа ЛСР» начала развивать кирпичный брэнд. «Сейчас мы в первую очередь продвигаем не «Победу ЛСР» как кирпичное объединение, а торговую марку Rauf. Под ней мы пока выпускаем крупноформатный поризованный кирпич (используется при возведении наружных и внутренних стен), предназначенный прежде всего для малоэтажного строительства. Мы рассчитываем, что оно будет активно расти. По пути многих европейских стран, где люди переезжают за город и сами строят дома, начинает идти и Россия, по крайней мере жители мегаполисов», — говорит Сергей Бегоулев.

В марте 2008 года «Победа ЛСР» запустила рекламную кампанию со слоганом «Крепко стоять на земле». Для продвижения своего брэнда «Победа ЛСР» задействовала наружную рекламу, рекламу в интернете, специализированных и деловых изданиях, на радио и POS-материалы. В кампанию «Победа ЛСР» вложила свыше 2,5 млн руб.

Помимо российских на рынке есть и иностранные брэнды. Wienerberger сейчас выпускает на своих заводах все тот же крупноформатный строительный кирпич для возведения стен (марка Porotherm, продвигается под слоганом «Кирпич. Создан для человека»). Но инвестировать в брэнд, под которым будет выпускаться только один вид кирпича, неэффективно. Компания «Победа ЛСР» рассчитывает, что под маркой Rauf будут производиться и другие товары: сухие смеси, лицевой кирпич, тротуарная плитка. За рубежом, например, производители кирпича развивают зонтичные брэнды. Создание кирпичных брэндов может стать общей тенденцией рынка, особенно у тех производителей, которые выпускают достаточно качественный кирпич. Впрочем, вряд ли стоит ожидать бума кирпичного брэндостроительства. Небольшим производителям дешевого кирпича именовать свои изделия, которые удастся реализовать преимущественно благодаря близости завода и низкой цене, явно нет резона.

Источник: Путь кирпича // Секрет фирмы. 2008. № 33. С. 21.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какую стратегическую маркетинговую цель можно сформулировать для компании «Победа ЛСР»?
2. Какие рыночные угрозы и барьеры следует определить в процессе стратегического маркетингового анализа деятельности «Победа ЛСР»?
3. Какое стратегическое решение позволит усилить конкурентную позицию бренда Rauf среди зарубежных и отечественных марок?

Глава 4

СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

В этой теме будут рассмотрены особенности сегментирования рынка и подходы к определению стратегий сегментирования рынка.

ЦЕЛИ

Дать определение сущности понятия «сегментирование рынка».

Охарактеризовать макросегментирование и микросегментирование рынка.

Рассмотреть признаки сегментирования потребительских и деловых рынков.

Представить перечень основных методов сегментирования рынка.

Дать определение сущности понятия «стратегии сегментирования рынка».

Представить классификации стратегий сегментирования рынка.

Охарактеризовать критерии выбора стратегии сегментирования рынка.

Охарактеризовать действия по выбору целевого сегмента рынка.

Освоение материалов темы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):*в области организационно-управленческой деятельности*

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15)
- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);
- способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-24);

в области информационно-аналитической деятельности

- способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);
- знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- владение средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления (ПК-33);
- владение методами и программными средствами обработки деловой информации, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ПК-34);
- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т. п. (ПК-49).

Тема 4.1. Сущность сегментирования рынка

Понятие «сегментирование рынка» впервые применил Уэнделл Смит в связи с распространившейся в 50-х годах XX века в США стратегией производителей, стремящихся модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. Этот подход родился как противопоставление стратегии массового маркетинга, длительное время исповедовавшейся транснациональными корпорациями США.

Традиционная экономическая теория определяла спрос как функцию цены, а Уэнделл Смит расширил это условие для включения различий в потребительском восприятии ценности продукта как одного из определяющих факторов спроса. Основным аргументом Уэнделла Смита выступало наличие неоднородности на рынке, как среди предложения, так и среди спроса.

Сегментирование рынка — деятельность по классификации потребителей производимых и реализуемых компанией товаров или услуг в соответствии с качественными особенностями их спроса.

Сегмент рынка — группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый комплекс маркетинга.

Цель сегментирования рынка — выявить наиболее важные для каждой группы потребителей потребности в товарах или услугах, и сориентировать товарную политику компании на удовлетворение спроса.

Целевой сегмент рынка — целевая группа потребителей, сориентированная на определенный вид товара или услуги.

В зависимости от характера сегментирования рынок подразделяется на следующие виды:

- Макросегментирование, где в процессе его проведения происходит деление рынков по регионам, странам, а также по степени их промышленного развития.
- Микросегментирование предполагает процесс формирования групп потребителей по детальным признакам. Процесс сегментирования начинается с широкой группы потребителей, а затем его углубляют на основе классификации конечных потребителей товара или услуги.

Микросегментационный анализ проводится в четыре этапа:

1. Сегментирование рынка: анализ и разделение рынка на отдельные группы покупателей, где каждая из них на тот или иной продукт имеет свой спрос, вызывающий особые требования к комплексу маркетинга. Компания определяет пути сегментирования рынка и очерчивает рыночные сегменты.

2. Выбор целевого сегмента: осуществление действий по оценке и выбору одного или нескольких целевых сегментов рынка, на которые компания намерена выйти со своим предложением.
3. Позиционирование предложения: осуществление действий по созданию конкурентоспособной позиции и отличительного устойчивого образа продукта компании в сознании выбранного целевого сегмента рынка.
4. Разработка маркетинговой программы, направленной на целевые сегменты рынка. Этот последний шаг включает в себя разработку и проведение одной или нескольких маркетинговых программ, созданных специально для каждого выбранного целевого сегмента рынка.

Пример

Макросегментирование глобального кораблестроительного рынка

ПРОДУКТОВЫЕ ГРУППЫ	ГРУППЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ							
	Европейские, первый класс	Европейские, второй класс	Греческие, первый класс	Греческие, небольшие	Из Гонконга	Нефтяные компании	Развивающиеся страны
Крупные танкеры						\$200+		
Небольшие танкеры							\$400+	
Суда для перевозки контейнеров	\$400+							
Роллеры		\$200+						
Первоклассные корабли для перевозки груза	>\$40+							
Корабли для перевозки груза среднего класса			\$200+		\$400+			
Корабли для перевозки груза низшего класса		\$400+		\$400+			\$150+	
Балеры средних размеров			\$400+					
Балкеры небольших размеров		>\$40+						
Суда для транспортировки сжиженного газа	>\$40+							

* \$ = Размер годового мирового рынка в 1982 году (в долларах США за тонну).
Составлено по [5, с. 189].

Сегментирование рынка является одним из важных маркетинговых инструментов. От того, насколько правильно оно проведено, в конечном счете, зависит успех в конкурентной борьбе. Однако рыночное сегментирование не является чисто механическим процессом. Чтобы быть эффективным, оно должно проводиться на основе определенных признаков.

Под признаком сегментирования рынка понимается свойство или характеристика изучаемого сегмента, выраженная в совокупности измеряемых переменных.

Сегментирование рынка проводится по определенным признакам, т. е. основаниям разделения рынка на сегменты. Следует заметить, что технологии сегментирования потребительских и деловых рынков примерно одинаковы, однако признаки используются разные.

На потребительском рынке используется четыре признака (табл. 4.1):

- 1) сегментирование по географическому признаку (разделение рынка на однородные группы на основании места жительства населения, численности и плотности населения, природно-климатических особенностей территории);

Таблица 4.1

Признаки сегментирования потребительских рынков

Группы признаков	Основные	Специфические
Объективные	<p>СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ: пол, возраст, состав семьи, этап жизненного цикла семьи, уровни доходов, род занятий, уровни образования</p> <p>ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ: расположение территории, численность и плотность населения, динамика развития территории, природно-климатические особенности территории</p>	<p>ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ: статус пользователя продуктом, интенсивность и длительность потребления продукта</p>
Субъективные	<p>ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ: образ жизни, принадлежность к определенному классу, приверженность к определенным формам потребления продукта</p>	<p>ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ: искомые выгоды, отношение к продукту, восприятие продукта, ожидания от потребления продукта, личностные предпочтения</p> <p>ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ: система ценностей, тип личности</p>

2) сегментирование по социально-демографическому признаку (разделение рынка на однородные группы на основании гендерных и возрастных характеристик, уровня доходов, состава семьи, уровня образования, социального статуса).

Вторые два признака относятся к категории поведенческих и психографических характеристик:

1) сегментирование по поведенческому признаку (признаки поведения, связанные с особенностями потребления продукта, получаемой искомой выгоды, ожиданий от потребления, восприятия продукта);

2) сегментирование по психографическому признаку (психологические профили потребителей, стандартизированные перечни личностных характеристик потребителей о деятельности, убеждениях, интересах и образе жизни) [6, с. 20].

Пример

Дети и есть потребители

Сегментирование детей как потребителей напрямую связано с их психофизиологическим развитием, которое и влияет на то, как они воспринимают мир, а значит, и ваши маркетинговые усилия.

Мы пользуемся западной классификацией. Ее основа была заложена во времена, когда не было детского маркетинга, но был жив швейцарец Жан Пиаже, который анализировал стадии развития ребенка в зависимости от его способностей познания мира (концепция стадийного развития интеллекта). Kids — Tweens — Teens, три базовых группы, на которые мы можем разделить всех несовершеннолетних, начиная с того возраста, когда они уже в состоянии внятно выражать свои мысли и активно этим пользуются при донесении до взрослых своих предпочтений. Конкретные возрастные границы достаточно условны, вокруг них периодически возникают дискуссии в профессиональном мире, но обозначить их можно.

Первая группа или Дети (Kids). Им от 4 до 7 лет, они вполне дети в том смысле, что, фантазируя о том, как уже наконец-то вырастут, они еще слишком физиологически ощущают свою связь с родителями и во многом ориентируются на мнение взрослых своей семьи.

Вторая группа — от 8 до 12. Их называют словом *Tweens*, которое адекватного русскоязычного аналога не имеет. Уже не совсем дети, но, по сути, еще не подростки, они находятся посередине (between) этих групп, представляя собой самый интересный с точки зрения маркетинга сегмент. Достаточно взрослые, чтобы быть «просто детьми», они еще не вполне взрослые, чтобы оторваться от родителей и вступить в конфронтацию с ними.

Тинейджеры, или подростки, которым уже больше 12–13 лет, представляют собой самую радикальную подгруппу. Детскому маркетологу в ней, как правило, уже делать нечего, особенно с учетом тенденций раннего взросления.

Поделив детей на группы по возрасту, мы не должны забыть и о гендерном сегментировании. Особую роль оно начинает играть в «промежуточном» возрасте: чем ближе к верхней его границе, тем значительней. Критическая разница между мальчиками и девочками особо остро чувствуется, когда тем около 11–12 лет. В то время как мальчики в этом возрасте порой не стесняются играть в машинки, девочки уже говорят о вечеринках и обсуждают более чем взрослые темы. И это только поверхностный пример. Найти ту золотую середину, которая объединит их в одну целевую аудиторию, крайне сложно. В ряде категорий, таких, например, как декоративная косметика, определение целевой аудитории просто обязано базироваться в первую очередь на гендерном принципе, а уже во вторую — на возрастном. Лучший советчик, в любом случае, это ваша логика и понимание своего рынка.

Источник: Дети больше не сыновья и дочери потребителей. Они и есть потребители! // Маркетинг менеджмент. 2008. № 3.

Способы сегментирования деловых рынков разнообразны.

Одним из способов сегментирования деловых рынков является вложенный подход, заключающийся в использовании описательных характеристик, таких как демографические характеристики организации, ситуационные факторы, операционные переменные, личные характеристики и подходы к покупке (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Вложенный подход к сегментированию деловых рынков

Демографические характеристики организации: <ul style="list-style-type: none"> • отрасль • размер • географическое положение 	Ситуационные факторы: <ul style="list-style-type: none"> • срочность выполнения заказа • применение товара • размер заказа
Операционные переменные: <ul style="list-style-type: none"> • технология • статус пользователя / не пользователя • располагаемые ресурсы 	Личные характеристики: <ul style="list-style-type: none"> • мотивация; • отношения между покупателем и продавцом • восприятие риска
Подходы к покупке: <ul style="list-style-type: none"> • организация закупочного центра • политика закупок • критерии закупок 	

(составлено по [10, с. 298])

Другой способ сегментирования деловых рынков по выгодам является простым в сравнении с сегментированием потребительских рынков, т.к. пользователями продукции являются профессионалы, способные более четко сформулировать свои потребности и оценить относительную важность различных свойств товара в деятельности компании.

Также для сегментирования деловых рынков используются признаки:

- 1) масштаб деятельности предприятия заказчика;
- 2) потенциал его роста.

Сегментирование деловых рынков может осуществляться посредством использования продукта во всей отрасли и определении потенциала конкретной потребительской ситуации с точки зрения долгосрочного роста и конкурентоспособности продуктов-заменителей.

Пример

Российский рынок клининговых услуг

Ассортимент клининговых услуг, представленный сегодня на российском рынке, весьма разнообразен, а сам рынок можно разделить на три сегмента: офисный, бытовой и промышленный. В зависимости от оказываемых услуг колеблется и рентабельность бизнеса. Одним из новых развивающихся направлений клининга в последнее время стал так называемый «зеленый клининг» (Green cleaning). На фоне всеобщего экологического движения в Европе этот достаточно молодой метод получил массовое распространение в Европе, так как предполагает использование в процессе уборки более щадящих по отношению к окружающей среде материалов и технологий.

Катализатором рынка клининга в регионах становится экспансия столичных сетей, которые привыкли, что их московский офис или магазин убирает определенная компания, поэтому они стараются «перетянуть» ее за собой и в те регионы, где открывают свои представительства.

Как показывает практика, чаще всего потребителями услуг клининговых компаний являются собственники офисной и торговой недвижимости. Их доля в общем объеме спроса на клининговые услуги достигает 80%. Наименее популярны услуги клининга в системе ЖКХ, медицинских и образовательных учреждениях.

Источник: Discovery Research Group. 2011. Май.

В США для описания сферы предпринимательства определенной фирмы правительством используется система кодов стандартной классификации отраслей промышленности — SIC.

Тема 4.2. Методы сегментирования рынка

Практика маркетинговой деятельности свидетельствует, что более глубокое сегментирование основывается не на одном каком-либо признаке, а на комбинации различных признаков. На этом построены все существующие в настоящее время методы сегментирования рынка.

Выделяют семь методов сегментирования с целью идентификации целевых сегментов рынка:

1. Сегментирование по выгодам.
2. Построение сетки сегментирования.
3. Многомерная классификация.

4. Метод группировок.
5. Метод построения функциональных карт.
6. Метод «a priori».
7. Метод «post hoc».

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

I этап. Определение выгод, которые интересуют потребителей, и оценка их важности.

II этап. Определение различий в образе жизни, которые предопределяют сегментирование по выгодам, и группировка потребителей по этим оценкам.

III этап. Определение того, содержат ли сегменты по выгодам различные представления о товаре и конкурирующих марках. Модель поведения потребителей демонстрирует, как комбинация различий между потребителями и потребительскими ситуациями определяет их поведение. В центре стоят искомые потребителем выгоды от товара, они и определяют восприятие и оценку альтернатив. Восприятие, в свою очередь, определяет выбор товара и его потребление.

Метод построения сетки сегментирования используется на уровне макросегментирования для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии. На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие наибольший процент предпочтений. К примеру, проведенное исследование рынка пылесосов позволило определить комбинацию переменных, где «функция» — уборка помещений, «потребители» — домашние хозяйства и служебные офисы, «технологии» — пылесос для сухой уборки и пылесос для влажной уборки. Исследование показало, что примерно 70% домашних хозяйств для уборки квартиры предпочитают пылесосы для сухой уборки. В то же время 83% работников служебных офисов отдали предпочтение пылесосам для влажной уборки. Таким образом, было выделено два различных сегмента целевого рынка для предприятия, специализирующегося на производстве бытовой техники.

Метод многомерной классификации заключается в одновременной многомерной (автоматической) классификации признаков потребительского поведения. Такой подход базируется на следующих предположениях. В один тип объединяются люди, имеющие сходства между собой по ряду признаков (социально-демографическим, географическим, психографическим, поведенческим). Степень сходства у людей, принадлежащих одному типу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих разным типам. С помощью такого подхода решается задача типизации потребителей по наиболее важному компоненту.

Метод группировок состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. При этом

один из признаков выделяется в качестве системообразующего. Формируются подгруппы, в которых значимость этого признака значительно выше, чем во всей совокупности потенциальных потребителей данного товара.

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

- однофакторными, когда двойное сегментирование рынка проводится по какому-либо одному фактору и для одной группе продуктов;
- многофакторными, при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель продукта и какие ее параметры наиболее важны для продвижения продукта на рынке.

В любом случае путем составления функциональных карт можно определить, на какой сегмент рынка (т. е. определенную по ряду признаков группу потребителей) рассчитан данный товар и какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

Метод «a priori» предполагает сегментирование потребителей в соответствии с двумя возможными типами потребителей:

- 1) когда все возможные потребители рынка известны и их перечень можно составить (характерен для делового рынка);
- 2) когда потребителей достаточно большое число, их состав часто меняется и составить их определенный список невозможно (характерен для потребительского рынка). Выбор признаков сегментирования обусловлен сущностью товара или услуги, которые могут быть предложены потребителям.

Метод «post hoc» направлен на поиск признаков сегментирования с последующим отбором в сегменты. Метод подразумевает, что существует потребительский рынок, структура которого не известна и не может быть определена «a priori» по задаваемым признакам. Может проводиться при условии наличия на рынке минимум 100 реальных потребителей в месяц. Учитывается возможность проведения опроса клиентов и использование специального программного статистического обеспечения для расчетов.

Тема 4.3. Критерии выбора целевых сегментов рынка

Потребители на рынке — это не однородная масса людей. У различных потребителей — разные потребности. Стратегия компании не может быть направлена сразу на всех потребителей, и не каждому потребителю подойдет предлагаемый продукт. Следует выборочно подходить к сегментам рынка, из которых необходимо выбрать целевые сегменты на основе следующих шести критериев:

Достаточный размер. Сегменты должны иметь достаточный размер с точки зрения потенциального сбыта (но не с точки зрения количества потребителей; некоторые потребители могут быть настолько крупными, что единолично составляют целый сегмент).

1. **Определяемость.** Сегменты должны поддаваться определению таким образом, чтобы при представлении результатов им можно было дать более конкретные, чем просто «сегмент А» и «сегмент Б», названия (например, сегмент «от 30 до 50», «любители спорта», «компании в Нью-Йорке»). Оптимальное обозначение сегментов помогает принимать стратегические и тактические решения.
2. **Доступность.** Для стратегии можно ограничиться только определением сегмента. Однако для планирования маркетингового комплекса (например, рекламы) является полезным направить маркетинговые усилия на определенный сегмент.
3. **Неодинаковая реакция.** В идеальном случае сегменты должны реагировать неодинаково как минимум на часть элементов коммерческого предложения. Если все сегменты реагируют одинаково, то применение каких-либо специализированных программ невозможно. Чувствительность к изменениям маркетингового предложения фирмы служит хорошей основой, как для общего описания рынка, так и для определения сегментов.
4. **Однородность.** Для упрощения толкования сегмента предполагается, что все его представители одинаковы. Но такое допущение всегда в определенной мере нарушается. Поэтому важно сходство (в разумных пределах) среднего представителя сегмента с остальными его представителями. Следовательно, главное концептуальное требование к сегменту состоит в том, чтобы внутри-сегментные отличия в поведении потребителей были меньше, притом значительно, чем межсегментные отличия.
5. **Стабильность.** Поскольку планы на будущее основываются на статистических данных, полученных в прошлом, сегменты с течением времени должны оставаться достаточно стабильными.

Тема 4.4. Сущность и классификации стратегий сегментирования

Стратегия сегментирования является жизнеспособной на тех рынках, где покупательская ценность основана скорее на вкусах и предпочтениях, нежели на цене, где на рынке существуют различные группы покупателей.

Стратегии сегментирования рынка — решения по виду бизнеса для обслуживания выбранного целевого сегмента рынка.

На основе потенциала прибыльности и привлекательности сегментов, а также располагаемых ресурсов компании рассмотрим классификацию стратегий сегментирования (рис. 4.1).

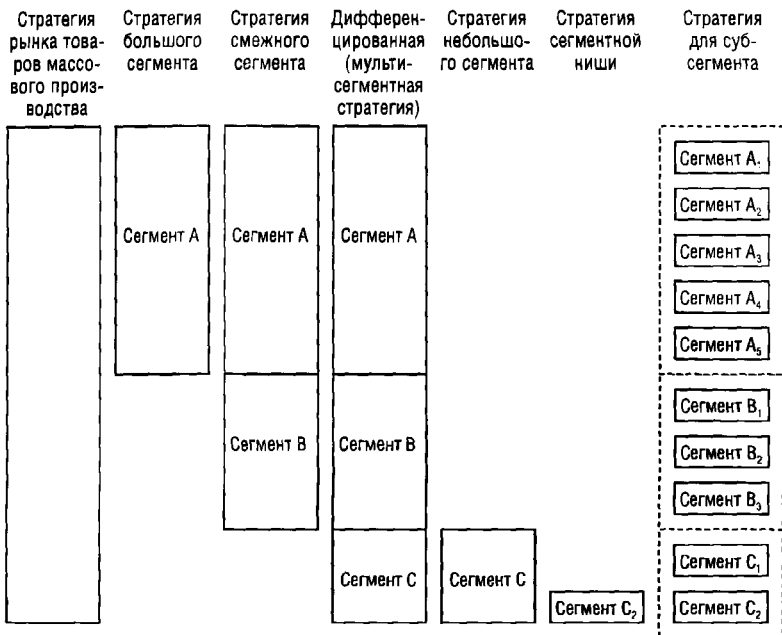


Рис. 4.1. Стратегии рыночного сегментирования
(составлено по [2, с. 246])

• *Стратегия массового рыночного производства.*

Эта стратегия может использоваться компанией при незначительных различиях в потребностях покупателей или нечетких демографических характеристиках. Она представляет собой обобщенное ценностное предложение, разработанное на основе ключевой потребности покупателя и общей стратегии позиционирования фирмы.

К примеру, розничная сеть Wal-Mart в течение 30 лет с успехом реализует стратегию массового рыночного производства на основе ценностного предложения недорогих товаров. Coca-Cola, Caterpillar, Sony, Marlboro, Phillips, Toyota, Volvo и Kodak принадлежат к числу всемирно признанных брендов, принимающих глобальную маркетинговую стратегию и время от времени видоизменяющих свою продукцию и рыночные коммуникации для удовлетворения особых потребительских требований на специфических международных рынках.

- *Стратегия большого сегмента.*

Эта стратегия актуальна при разделенном рынке и ограниченных маркетинговых ресурсах компании. Фокусируется на большом сегменте из всех имеющихся. Стратегия нацелена на один тип основных потребностей покупателей. Таким образом, она включает преимущества рыночного сегментирования, при этом также обеспечивается сравнительно высокий рыночный спрос. Поскольку рыночный спрос сегмента обеспечивает экономически эффективный способ охвата широкой аудитории целевых потребителей.

- *Стратегия смежного сегмента.*

Довольно часто компании, сфокусировавшись только на одном сегменте, добиваются, тем не менее, полного проникновения на рынок. Поскольку ресурсы ограничены, после извлечения прибыли из основного целевого сегмента переходят к следующему наиболее привлекательному смежному сегменту. Показательным примером в этом отношении является компания Toyota на американском автомобильном рынке. Toyota вышла на недорогой сегмент американского рынка с серией машин под маркой Corolla. По мере проникновения в этот сегмент Toyota начала действовать в смежном сегменте, сопоставимом с первым по уровню цен и качества, предложив там модель Paseo. К концу 1980-х были разработаны дополнительные продукты для сегментов более высокого ценового и качественного уровня. Затем Toyota вышла на сегмент высококлассных автомобилей повышенной комфортности с брендом Lexus, а также на смежный сегмент, где представила автомобиль Supra и Avalon. В течение сорока лет Toyota эффективно применяла стратегию смежного сегмента и в настоящее время занимает рыночную позицию в каждом сегменте.

- *Дифференцированные (мультисегментные) стратегии.*

Сегментирование рынка открывает возможности для разнообразных рыночных стратегий и более высокой эффективности маркетинга. Стратегия предусматривает тщательное изучение потребностей различных групп клиентов с целью выделения из них наиболее прибыльных сегментов и фокусировки на трех основных сегментах, приобретающих продукты компании с более высокой маржей. Сфокусированность компании на рынке и перераспределение маркетинговых ресурсов позволяют обойтись без существенного изменения маркетингового бюджета.

- *Стратегия небольшого сегмента.*

Несмотря на то, что рынок предоставляет возможность действия в трех сегментах, компания с ограниченными ресурсами и определенными способностями может предпочесть соперничать с конкурентами в самом маленьком сегменте. Такой сегмент часто игнорируется крупными конкурентами, которые могут применять стратегию массового рыночного производства или большого сегмента. И даже фирмы с дифференцированной мультисегментной стратегией могут оказаться неспособными успешно конкурировать с предприятием, фокусирующим свою

деятельность на одном мелком сегменте. Например, в течение многих лет Mercedes использовала стратегию мелкого сегмента, будучи нацелена на рынок высококлассных автомобилей повышенной комфортности. Завоевав в нем известный авторитет, Mercedes не испытывала желания перейти в смежные сегменты с более низкой ценой и качеством. Однако в настоящее время, из-за роста привлекательности смежных сегментов, компания проводит стратегию двойного сегмента.

- *Стратегия сегментной ниши.*

Даже если представители какого-то определенного сегмента имеют одинаковые запросы, существующие различия в демографических характеристиках или потребительском поведении невозможно полностью охватить стратегией только одного из них. Таким образом, компания может занять нишу внутри сегмента, а затем приспособить свою маркетинговую деятельность к данной группе целевых покупателей. Компания приспособливает ориентированную на потребности рыночную стратегию под специфические требования клиентов своей ниши, их образ жизни и поведенческие модели использования продукции.

- *Субсегментные стратегии.*

Независимо от того, разделен ли рынок на 2 или на 12 сегментов, всегда можно найти дополнительные потребительские различия. В случае, когда ключевые потребности удовлетворены, то необходимость в дополнительном сегментировании отпадает. Однако вполне вероятно, что субсегменты внутри основного сегмента можно охватить при помощи более точных маркетинговых стратегий, позволяющих более полно удовлетворять потребности клиентов внутри него.

После деления рынка на группы потребителей и идентификации потенциала каждой из них компания осуществляет оценку их привлекательности и выбирает один или несколько сегментов для работы.

Ф. Котлер предлагает использовать стратегии сегментирования на основе выбора одного из пяти способов охвата целевых рынков и продуктов (рис. 4.2).

- *Стратегия концентрации усилий на одном сегменте.*

Компания может остановить выбор только на одном из сегментов рынка. К примеру, в свое время компания Volkswagen концентрировалась на рынке малолитражных, а компания Porsche — на рынке спортивных автомобилей. Проведение концентрированного маркетинга позволяет компании более четко оценить потребности клиентов и обеспечить себе прочную рыночную позицию. Благодаря такой специализации компания добивается сокращения издержек, что способствует расширению производства и позволяет увеличить расходы на рекламу и мероприятия по продвижению продукта. В случае занятия лидирующего положения в выбранном сегменте рынка, компания сможет сократить сроки окупаемости вложенных инвестиций в маркетинговую программу по работе с сегментом.

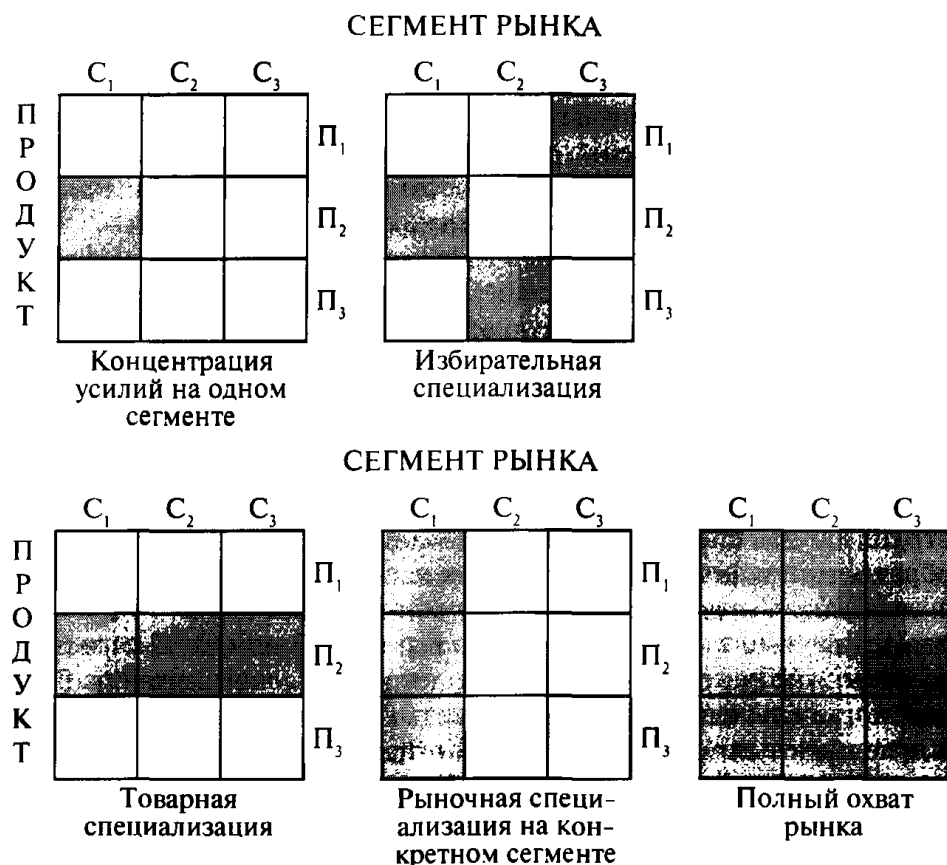


Рис. 4.2. Стратегии охвата целевых рынков
(составлено по [8, с. 293])

Однако стратегия концентрации имеет недостаток из-за риска при работе только с одним сегментом. Потребительские сегменты подвержены изменениям: люди взрослеют, меняются их предпочтения, ценности; изменяется численность сегмента. Выбранный сегмент рынка далеко не всегда оправдывает надежды осваивающей его компании. Поэтому многие компании предпочитают тактику одновременного выхода на несколько рыночных сегментов.

• **Стратегия избирательной специализации.**

Избирательно специализирующаяся компания может выбрать несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов рыночных сегментов. Целевые сегменты могут быть как сходными, так и абсолютно различными, но каждый из них является привлекательным для компании по ожидаемым высоким доходам. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает компании возможность распределить свои риски между несколькими

направлениями в бюджетах маркетинговых программ на освоение этих сегментов.

- *Стратегия товарной специализации.*

Некоторые компании концентрируют усилия на выпуске одного, но предлагаемого нескольким сегментам рынка продукта. Примером может служить компания-производитель микроскопов, которые поставляются школам, высшим учебным заведениям, научно-исследовательским лабораториям. Компания производит только микроскопы различных модификаций для всех трех групп потребителей. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера. Однако при таком подходе всегда существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом, произведенным использующим передовые технологии конкурентом.

Пример

Маркетинговая эволюция «Nike»

Компания начала с производства спортивной обуви. Фитнес-революция и мода на бег начала 70-х годов стимулировали быстрое развитие бизнеса. В 1998 году «Nike» наступила на грабли собственной популярности: потребители начали терять интерес к продукции компании, потому что ее носили все вокруг. «Nike» провел реструктуризацию, из крупнейшего производителя спортивной обуви превратившись в глобальную спортивную корпорацию, выпускающую одежду, часы, головные уборы и другие спортивные аксессуары. Были выделены отдельные линии продукции: Nike, GolfNike, HockeyBlue, RibbonSportsJordan, ACG («всепогодные принадлежности») и др. В начале 2000-х гг. появилась новая линия одежды — SportCulture — «для тусовщиков», наглядный пример трансформации спортивного стиля в урбанистично-клубный. В 2007 году создана студия «NikediD» — магазин нового типа, где можно не только купить, но и предложить свою модель кроссовок. Индивидуальный дизайн от покупателей стал мощным инструментом продаж.

Сейчас компания делит свою продукцию на категории: NikeWomen — спортивная обувь и одежда для женщин; NikeFree — новые технологии для бега; NikeFootball — спортивный инвентарь и экипировка для футбола; NikePRO — профессиональная спортивная обувь и экипировка.

Источник: Кроссовки высокой культуры // Сфера интересов. 2008. № 5.

- *Стратегия рыночной специализации.*

При рыночной специализации компании сосредотачиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной одной групп потребителей. В качестве примера можно привести маркетинговую политику компании, которая производит и продает высшим учебным заведениям большой ассортимент товаров: микроскопы, осциллографы

фы, лабораторное оборудование. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступает все ориентированное на данную группу потребителей научное оборудование. Однако при таком подходе существует риск, что в случае сокращений бюджетов потребителей данной группы они откажутся от услуг поставщика.

- *Стратегия полного охвата рынка.*

При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию полного охвата рынка способны только крупные компании — Microsoft (рынок программного обеспечения), Ford (рынок автомобилей) и Coca-Cola (рынок безалкогольных напитков).

Пример

Как продавать дорогой продукт, о котором нужно много рассказывать

Nespresso — алюминиевые капсулы с кофе высокого качества для использования в специально сконструированных кофе-машинах. В отличие от традиционных кофе-машин эта система, созданная компанией Nestle, легче и проще в использовании: не надо засыпать кофе, не надо менять фильтры. На продаже машин Nestle не зарабатывает (вся прибыль у производителей и ритейлеров), зато маржа на продаже капсул, по оценкам аналитиков, достигает 50%.

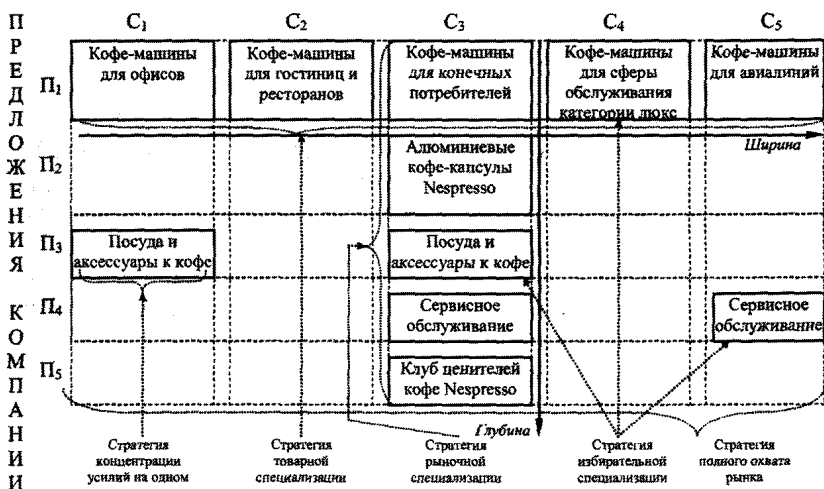
Новый проект стартовал в 1986 году, Nespresso продвигали как кофе для офисов. Но за первый год удалось продать лишь половину произведенных кофе-машин, соответственно, не продавались и капсулы. Спасать Nespresso от ранней смерти призвали варяга, что не свойственно корпорации, предпочитающей выращивать менеджеров. «Наши люди хороши, но они привыкли продавать продукты в супермаркетах. Нужна была другая ментальность», — говорит Камилло Пагано, который был тогда вице-президентом Nestle. В 1988 году проект возглавил 33-летний Жан-Поль Гайар, бывший топ-менеджер Philip Morris.

Идея Nespresso его захватила — Гайар даже предлагал руководству купить этот бизнес, но получил отказ. Он предложил продавать кофе не офис-менеджерам, а конечным потребителям. Его команда разработала новый дизайн капсул, что снизило затраты на их производство. Но главной его инновацией стал отказ от продаж капсул в супермаркетах. Гайар сделал ставку на прямой маркетинг и непосредственное общение с потребителем. Был создан Nespresso Club, членом которого становился любой покупатель кофе-машины Nespresso. Что дает членство? Возможность круглосуточного сервиса, доставку гарантированно свежего кофе в течение двух дней и т.д. Маленькая уловка: продавцам-консультантам положено было снимать телефонную трубку только после третьего звонка (это создавало эффект приватности и загруженности работой). В итоге в 1995 году Nespresso стала одной из самых быстрорастущих бизнес-единиц Nestle. В 1997 году Гайар покинул компанию. Число членов клуба Nespresso ежегодно растёт.

Стратегии охвата целевых рынков компании Nestle для бизнес-единицы Nespresso

Осуществляя сегментирование рынка по ширине, компания предлагает кофе-машины с определенной степенью модификации каждому из пяти сегментов — организациям в офисы, сектору HoReCa, конечным покупателям для домашнего использования, организациям в сфере обслуживания категории люкс и авиалиниям.

Вместе с тем компания реализует решения в сегментировании рынка по глубине, где в рамках стратегии рыночной специализации предлагает сегменту конечных потребителей комплекс ассортиментных решений, адаптированных под их потребности — кофе-машины, алюминиевые кофе-капсулы с сортом кофе Гран Крю высокого качества, коллекции посуды и аксессуаров для кофейных церемоний, сервисное обслуживание, членство в клубе ценителей кофе Nespresso.



Источники: Клубная система // Forbes. 2008. Ноябрь; Официальный сайт www.nespresso.com/#/ru/ru

В случае реализации стратегии полного охвата рынка компания может дифференцировать или не дифференцировать свой маркетинг.

Компания, которая не дифференцирует свой маркетинг при полном охвате всех целевых сегментов, чаще всего пренебрегает их различиями и пытается выйти на рынок с однородным предложением. В данном случае концентрация усилий осуществляется на удовлетворении общих потребностей покупателей, абстрагируясь от различий между ними. При разработке нацеленных на охват как можно большего числа потребителей товаров и маркетинговых программ акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Цель компании — формирование в сознании потребителей положительного имиджа продукта.

Компания, которая дифференцирует свой маркетинг при полном охвате целевых сегментов, осваивает несколько сегментов рынка одновременно и разрабатывает для каждого сегмента отдельную маркетинговую программу.

Тема 4.5. Выбор и реализация стратегий сегментирования

Хотя большинство организаций адаптируют для своей деятельности ту или иную форму дифференцированного маркетинга, единого и лучшего для всех фирм варианта не существует. Любая из стратегических альтернатив может оказаться наиболее эффективной, но только в конкретной ситуации.

Основными детерминантами конкретной рыночной стратегии сегментирования являются:

- 1) ресурсы компании;
- 2) степень однородности продукта;
- 3) этап жизненного цикла продукта;
- 4) стратегии конкурентов.

Фирма с ограниченными ресурсами может не иметь возможности выбрать стратегию концентрации усилий на одном сегменте. С одной стороны, небольшие фирмы из-за ограниченности финансов, отсутствия менеджеров по продажам и средств, выделенных на продвижение, будут вынуждены выбирать небольшие целевые сегменты рынка. С другой стороны, недифференцированная стратегия полного охвата рынка больше подходит фирме, продающей товары, воспринимаемые потребителями как относительно однородные.

Стратегия фирмы может меняться, когда ее продукт переходит с одного этапа жизненного цикла на другой. На первых этапах эффективную поддержку усилиям компании по формированию первоначального спроса на продукт, возможно, оказывает недифференцированный маркетинг. На последующих давление конкурентов может заставить ее модифицировать продукты и разработать стратегии маркетинга, предназначенные для отдельных сегментов общего рынка.

Стратегии конкурентов также влияют на выбор подхода к сегментированию. Например, при проведении недифференцированного маркетинга фирма может встретиться с препятствиями, особенно если ее конкуренты активно работают с небольшими сегментами. В этом случае конкуренция обычно заставляет каждого участника в том или ином виде адаптировать дифференцированные стратегии маркетинга.

Существует три ключевых критерия для оценки стратегических альтернатив в выборе той или иной стратегии сегментирования:

1. Размер или рост сегмента. При анализе особенностей потребителей очень важно выделить растущие группы потребителей и определить темпы этого роста.

2. Возможности достижения конкурентного преимущества. Анализируя особенности конкурентов, мы оцениваем, на какие сегменты рынка они ориентируются и какие конкурентные преимущества заявляют, какие ресурсы готовы использовать в борьбе за рынок и каковы их вероятные будущие маркетинговые стратегии.
3. Наличие ресурсов, необходимых для вторжения на рынок. Это критерий самооценки в рамках анализа конкурентной среды.

Оценка размера сегмента для его выбора проводится в три этапа:

1. Определение потенциальных покупателей или пользователей продукта (на основе выбранных признаков сегментирования).
2. Установление численности каждой из потенциальных групп покупателей (на основе статистических данных и рыночных исследований).
3. Определение уровня покупок или частоты пользования (на основе показателя среднего уровня покупок, определенного с помощью опросов или других исследований, либо на основе потенциального уровня пользования самыми активными покупателями).

Таким образом, размер каждого сегмента определяется перемножением количества потенциальных потребителей на их потенциальный (или средний) уровень пользования.

После того как определена привлекательность и размер того или иного сегмента рынка осуществляется оценка существующего или выбор нового продукта, необходимого для предложения потенциально выгодному сегменту.

РЕЗЮМЕ

1. Сущность сегментирования рынка заключается в наличии рыночной неоднородности, как среди предложения, так и среди спроса. Сегментировать рынок означает разбивать рынок на его целевые сегменты (группы потребителей), одинаково реагирующие на один и тот же предлагаемый комплекс маркетинга компаний-производителей товаров и услуг.
2. В зависимости от масштаба, охвата, глубины и ширины сегментирования рынок подразделяется на макро- и микросегментирование. Микросегментационный анализ проводится последовательно, где вначале рынок разбивается на отдельные сегменты на основе выбранных признаков, затем осуществляется выбор целевого сегмента или сегментов рынка, далее разрабатывается решение по позиционированию предложения компании под выбранный сегмент, после чего компания разрабатывает комплекс маркетинга для целевого сегмента.
3. Подходы к сегментированию потребительских и деловых рынков относительно схожие. Однако признаки для идентификации

и разделения рынка на сегменты в том и другом случае применяются разные. Потребительские рынки чаще сегментируют на основе географических, социально-демографических, поведенческих и психографических признаков. Промышленные деловые рынки сегментируют на основе демографических характеристик организации, ситуационных факторов, операционных переменных, личных характеристик, подходов к закупкам и выгод профессиональных пользователей продукции.

4. Идентифицировать целевые сегменты рынка с использованием комбинаций различных признаков сегментирования позволяют такие методы как сегментирование по выгодам, построение сетки сегментирования, многомерная классификация, группировка, построение функциональных карт, «a priori», «post hoc».
5. Проблема определения и выделения целевых сегментов из однородной массы потребителей, а также их выбор решается на основе использования таких критериев как достаточный размер сегмента для обслуживания, определяемость наименования сегмента, доступность сегмента для обслуживания, неодинаковой реакцией на комплекс маркетинга, однородностью сегмента и его стабильностью.
6. Сущность стратегий сегментирования заключается в решениях по видам бизнеса для обслуживания выбранных целевых сегментов рынка. Использование стратегий сегментирования эффективно на рынках с неоднородными характеристиками спроса.
7. Существует две основные классификации стратегий сегментирования рынка: классификация на основе сегментной привлекательности, потенциала его прибыльности и имеющихся ресурсов компании; классификация на основе охвата целевых сегментов рынка и ресурсных возможностей компании по созданию своих ассортиментных предложений.
8. Подразделяя стратегии сегментирования на основе охвата целевых сегментов рынка по глубине продуктового предложения и ширине рынка, выделяют стратегии концентрации на одном сегменте, избирательной специализации на нескольких сегментах, товарной специализации при работе с несколькими сегментами, рыночной специализации с предложением нескольких продуктов одному сегменту потребителей, стратегии полного охвата рынка с распределением ассортимента продуктов по каждому сегменту.
9. Выбор стратегии сегментирования из возможных альтернатив обеспечивается в той или иной конкретной ситуации на основе комплексного анализа четырех элементов: наличие достаточных ресурсов компании; степень однородности продукта компании; определение этапа жизненного цикла продукта; влияние страте-

гий конкурентов. При сравнении сегментов важно определять их размер и потенциальную привлекательность для обслуживания, соизмеряя с ресурсными возможностями компании по охвату и ассортиментному предложению.

10. Использование матрицы «продукт — рынок» позволяет компании протестировать альтернативные способы возможной работы с целевыми сегментами рынка по существующим или новым продуктам для закрепления решения в выборе стратегии сегментирования рынка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность сегментирования рынка?
2. Почему ключевым фактором в сегментировании рынка должны быть потребности покупателей?
3. Какие виды сегментирования рынка существуют?
4. Какие признаки следует использовать для сегментирования потребительского рынка?
5. Какие признаки следует использовать для сегментирования делового рынка?
6. Какие существуют методы сегментирования рынка?
7. Что такое стратегия смежного сегмента?
8. Когда компании следует реализовывать стратегию полного охвата рынка?
9. В чем заключаются отличие стратегии избирательной специализации от стратегии концентрации усилий на одном сегменте?
10. На основе каких критериев происходит отбор целевых сегментов рынка?
11. Что должна учитывать компания, работающая на деловом рынке, при выборе своего целевого сегмента рынка?

ЗАДАНИЯ

1. Предложите признаки сегментирования для потребительского рынка детской одежды.
2. Подберите признаки сегментирования для делового рынка клининговых услуг.
3. Определите сходства и отличия в подходах к классификации стратегий сегментирования рынка.
4. В пользу какой стратегии сегментирования вы рекомендуете сделать выбор компании, планирующей выход на рынок услуг Интернет-провайдеров в городе с населением 1 млн человек.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

2. Бун Л. Современный маркетинг: учебник / Луис Бун, Дэвид Куртц; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Григорьев М. Н. Маркетинг: учебник. 3-е изд. М.: Юрайт, 2011.
4. Дэй Д. Стратегический маркетинг / пер. с англ. М.: Эксмо, 2003.
5. Гантер Б. Типы потребителей: введение в психографику / Б. Гантер, А. Фернхам; пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
6. Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Бес; пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.
8. Костерин А. Г. Практика сегментирования рынка. СПб.: Питер, 2002.
9. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
10. Леманн Д. Р. Управление товаром / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
11. Макдоналд М. Сегментирование рынка: практическое руководство / М. Макдоналд, Я. Донбар; пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2002.
12. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

История фабрики «Звезда» из подмосковного города Лобня началась со склеивания сборных фигурок солдатиков, самолетиков и танков. Первый набор солдатиков выпустили в 1991 году — на арендованных площадях и оборудовании, часть которого была куплена в долг.

Идея нового бизнеса выросла из детского увлечения генерального директора — Константина Кривенко. Во время учебы в «Бауманке» он изучал военную гусеничную технику, так что первые миниатюрные модели танков и бронетранспортеров оказались вполне достоверными.

Источник: История игрушек // Forbes. 2009. Октябрь.

Сегодня ассортимент «Звезды» насчитывает 150 позиций — это уменьшенные копии самолетов, танков, кораблей, автомобилей, настольные игры, солдатки. Они продаются по всей России, а сборные модели — более чем в 50 странах мира. Эта продукция регулярно получает награды на международных выставках.

Такой успех компании особенно впечатляет на фоне общей ситуации на игрушечном рынке. Большинство отечественных производителей с трудом выживают в жесткой конкуренции с импортными, в первую очередь китайскими, игрушками. Доля российских компаний,

составляющая сейчас не более 15%, постоянно сокращается: если весь игрушечный рынок растет на 20% ежегодно, то отечественное производство — всего на 3–5%.

Рост компании «Звезда» — на десятки и сотни процентов ежегодно — в разы превышает рост российского сегмента игрушечного рынка, а до 2004 года обгонял и рынок в целом.

Самым трудным для «Звезды», как и для многих российских компаний, был период от «черного вторника» до дефолта. Зато потом, начиная с 1998 года, компания несколько лет набирала обороты фантастическими темпами: скажем, в 2000 год рост составил 250%.

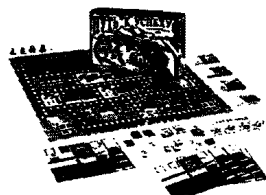
Однако в последние годы рост «Звезды» замедлился. Намети­лась неприятная тенденция — сжатие мирового и российского рынков. Современные дети теряют интерес к тому, что можно сделать своими руками, все больше увлекаясь видео и компьютерными играми. В России на этот фактор накладывается еще один — демографическая яма: детей 9–14 лет, а это основные покупатели сборных моделей, сейчас меньше, чем несколько лет назад. Через три-четыре года опять наступит подъем — младшее поколение сейчас более многочисленно.

Сборные модели постепенно переходят из области массовых детских игрушек в область более дорогих и элитарных игрушек для «взрослых детей»-коллекционеров.

Осознавая эти риски, «Звезда» в 2002 году вышла на новый для себя рынок — занялась настольными играми. Направление было выбрано очень удачно — об этом свидетельствует рост продаж настольных игр «Звезды»: в 2004 году они увеличились втрое по сравнению с предыдущим годом и составили около 6 млн рублей. Рынок настольных игр на­много больше рынка сборных моделей (последний, по данным «Звезды», составляет 6–7 млн долларов). К тому же здесь почти нет конкуренции со стороны зарубежных игроков, ведь правила должны быть написаны на родном языке, желательно с учетом традиций и менталитета местного населения. Видимо, возиться с ними иностранцам просто неохота.

«Звезда» стала заметным игроком на российском рынке настольных игр, хотя и другие компании, такие как «Игрико», «Десятое королевство», «Астрайт», «Эгри», тоже не дремали: расширяли ассортимент, работали над содержанием игр.

Источник: Делаем конкурентоспособных солдатиков // Эксперт. 2005. № 19.



Игры, в которые играют люди

В наше время тематика настольных игр стала гораздо разнообразнее: бизнес, политика, спорт, приключения, мода, история, фантастика.

Первая группа — *экономические игры*, где основным стимул — соревнование. Выбрав определенную стратегию, игрок старается собрать как можно больше ресурсов, территорий, объектов. Самые известные представители этой группы — «Монополия», «Колонизаторы», «Каркассон». Экономические игры можно назвать семейными, так как предназначены они обычно для семейного отдыха, имеют невысокую степень сложности, рассчитаны на небольшие по времени партии.

Группа *семейных игр* очень обширна, например, к ней можно отнести приключенческие игры, где игроки совершают путешествие, выполняя по пути различные задания. В группу семейных игр входят и так называемые «ходилки», где главная цель игрока — быстрее соперников достичь какой-то точки и/или собрать по дороге что-либо ценное (в основном «ходилки» предназначены для малышей).

Для любителей повоювать выпускаются так называемые *варгеймы*: игры, обычно изображающие военное противостояние двух участников. По тематике они бывают историческими, фантастическими и фэнтезийными. Кроме того, эти игры можно поделить на варгеймы, представляющие собой игровые системы, и коробочные варгеймы. В последних, как следует из названия, все собрано в одной коробке: фишки, правила, игровое поле. А в игровых системах много разных наборов с миниатюрами: фигурками воинов, макетами зданий, кораблями, оружием и т. д., часто их можно даже раскрашивать. Игроки собирают армию из разных наборов, что привносит в увлечение варгеймами элемент коллекционирования.

Следующий жанр — *карточные настольные игры*. Классические карточные игры мы все знаем, а вот коллекционные карточные игры (далее ККИ) совмещают игру и коллекционирование: карты можно покупать, обменивать, дарить и т. д. На Западе по ККИ проводятся турниры, по размерам призовых фондов сравнимые с крупными спортивными соревнованиями. Отдельная редкая карточка какой-либо коллекционной игры может стоить до \$500.

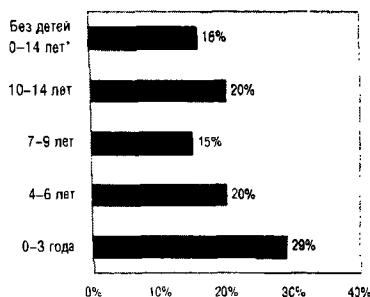
Настольные ролевые игры, или «словески» — небольшой, но очень интересный класс игр. Игра в них — занятие серьезное: новоявленному участнику приходится не только прочитать правила, но и вникнуть в устройство мира, в который ему предстоит погрузиться на время игры, изучить различные классы персонажей (воин и монах, волшебник и колдун, вор и бард и т. д.). В этих играх обязательно есть ведущий — тот, кто следит за выполнением правил, описывает ситуацию и ее изменения. Такие игры используются не только для развлечения — они применяются в психологии, для корпоративных тренингов и т. д.

По данным Национальной ассоциации игрушечников России, ежегодный рост всего рынка детских товаров и услуг составляет 20–30% при объеме \$6 млрд. Игрушки на детском рынке занимают 20%, а настольные игры — примерно 5–6% всех игрушек. Таким образом, рынок настольных игр можно оценить в \$60–70 млн. Правда, эта сумма очень

приблизительна, точный объем рынка неизвестен, ведь маркетинговых исследований никто не заказывал. Данные есть только по цивилизованному рынку розницы — то, что продается на рынках, в палатках, не поддается точному подсчету. Но факт, что рынок настольных игр растет, как и весь рынок детских товаров, неоспорим.

Источник: Игры застольного периода // Деньги. 2007. № 32.

Ежемесячные расходы покупателей игрушек в 2007 году, по оценкам экспертов, составили в среднем \$30. Более всего потребители покупают игрушки для детей в возрасте от 0 до 3 лет.



* Покупки бездетных лиц и лиц с детьми старше 14 лет

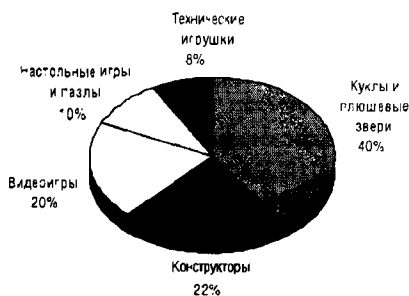


Рис. 1. Структура затрат родителей на покупку игрушек по возрастным группам

Рис. 2. Структура российского рынка игрушек

Источник: НАИР, 2007 г.

Источник: МКА «Игропром», 2007 г.

Анализ затрат показывает, что с ростом благосостояния населения растут расходы родителей на покупку игрушек. Наибольшая часть расходов приходится на детей до 6 лет и составляет 49% всех затрат покупателей игрушек.

Источник: День колобка // Профиль. 2008. № 13.

Из интервью журнала «Бизнес» с генеральным директором ОАО «Звезда» Константином Кривенко

Сегодня «Звезду» знают и в России, и за рубежом. В нашей стране фабрика занимает примерно 75% рынка сборных моделей.

— Сам по себе сегмент таких моделей очень невелик, — говорит Константин Кривенко. — В целом на мировом рынке игрушек сборные модели занимают около 2%. Мы, соответственно, на мировом рынке сборных моделей занимаем свои 2%. То есть фактическая доля очень незначительна. Ну, может быть, теперь у нас уже не 2, а 5% — точных данных у меня нет.



Однако же и это очень неплохой результат. «Звезду» действительно знают. В своем сегменте это действительно бренд. Без всяких оговорок. «Признаком того, что “Звезда” уверенно вошла в число мировых брендов как минимум второго эшелона, является то обстоятельство, что торговые компании упоминают в своих каталогах продукцию нашей фабрики», — гордится директор предприятия.

Поставки за рубеж «Звезда» начала еще в 1993-м. «Наши сборные модели появлялись за границей и раньше, — вспоминает Кривенко. — Их просто вывозили в сумках. Но поскольку интерес к продукции рос, мы решили начать выстраивать официальные поставки. Наибольшим спросом наши модели пользуются в Германии, Англии, Франции и США».

Не случайно большая часть продукции «Звезды» — военная техника. Это самый ходовой товар, который пользуется большим спросом, особенно на Западе. «Мы участвуем в международных выставках, — говорит Кривенко. — В частности, в Нюрнбергской выставке игрушек, где выставляем сборные модели. Кстати, уже не раз получали награду „Модель года“. Проще говоря, наши модели признаются лучшими. В первую очередь это самолеты и бронетехника.

Источник: Склеить русскую модель // Бизнес. 2008. № 10.

Одним из принципов основателя «Звезды» является одновременный выпуск новинок в России и за рубежом: «Все сборные модели ориентированы как на западный рынок, так и на отечественный. Исключение составляет лишь одна линейка — “фэнтези и фантастика”. Эту продукцию мы продаем только на внутреннем рынке, поскольку за границей положение лидирующего производителя является, мягко говоря, доминирующим — у него до 85% рынка. Конкурировать с ним, обладая небольшим ассортиментом, просто бессмысленно». И все-таки со временем Константин Кривенко намеревается сказать свое веское слово на этом рынке. По крайней мере в Европе.

Кривенко очень гордится качеством своих моделей. Но за него, как известно, приходится платить. Розничная цена на подмосковные модели довольно высока, особенно за границей. Однако это следствие работы длинной цепочки посредников. Собственной сети продаж у фабрики нет, если не считать двух небольших магазинов. В итоге на пятки начинают наступать китайские производители. И вот это уже опасно.

Сотрудничество с итальянской компанией Italegi, заинтересованной в продвижении своих игрушек в России, с которой Кривенко начал работать с 1990-х годов, продолжается до сих пор.

«У “Звезды” очень удачная продукция: особой популярностью пользуются самолеты, корабли, подводные лодки. У них также большой выбор солдатиков», — рассказывает Лука Чиверри, директор по производству Italeri.

На самом крупном рынке, в США, продукция «Звезды» тоже известна. Тягаться с лидером американского рынка, компанией Revell с годовым оборотом в \$80 млн, Кривенко не может. Но американцы охотно приобретают популярные российские модели (например, вертолет Ми-8) и продают их под своей маркой. Логотип «Звезды» на коробках отсутствует, но для Кривенко это единственный шанс попасть в американские торговые сети. Кстати, изделия «Звезды» под маркой Revell можно найти и в российских магазинах.

Источник: История игрушек // Forbes. 2009. Октябрь.

Из интервью Интернет-журнала «Батя»

с начальником отдела рекламы ОАО «Звезда» Татьяной Рыбиной

Техника времен Великой Отечественной войны и предвоенного периода — самая продаваемая не только в России, но и за рубежом. Большой популярностью пользуется знаменитый танк «Т-34». Мы выпускаем несколько исторических модификаций этого танка. И они востребованы во всем мире.



«Звезде» удастся конкурировать с дешевым китайским ширпотребом и успешно продавать свою продукцию, поскольку с некоторого момента производство пластмассового литья стало достаточно недорогим, благодаря установившимся ценам на сырье. Основные вложения — это изготовление прессформ. Инструментальный цех по изготовлению пресс-

форм у нас свой. Себестоимость, конечно, во многом зависит от этого ресурсоемкого процесса, но зато мы ни от кого не зависим, и можем тотально контролировать качество. И качество мы можем гарантировать на самом высоком уровне. Соответственно сами можем регулировать цены. А сейчас, когда китайский игропром вообще терпит крах, российский производитель будет выходить на первые места. Мы давно уже вышли на тот уровень, когда процесс подготовки к производству стоит одинаково, что в России, что в Китае. С Китаем трудно конкурировать в области неквалифицированного труда, например, упаковки. Но мы изготавливаем и упаковываем все в России, единственное, что мы заказываем за рубежом — это полиграфия. Такого высокого качества полиграфии в России пока, к сожалению, нет. А у покупателя сейчас довольно высоки требования к качеству, и к полиграфии в том числе. Коробки мы печатаем за рубежом. Но вся разработка модели, высокие

технологии по изготовлению прессформ — это все здесь, в России, все адаптировано под российского покупателя.

Выпуская сборные модели военной техники, мы плотно сотрудничаем с «большими» конструкторскими бюро. «Сухой», «Камов», и многие другие наши модели выпущены по инструкциям, по чертежам, которые мы получаем по лицензии от этих КБ.

«Звезда» производит также военно-исторические и военно-тактические игры для взрослых и детей.

Мы выпускаем целую серию развивающих игр для дошкольников, помогающих ребенку научиться читать, считать. Также мы выпускаем семейные игры, экономические игры, приключенческий квест, фантастические и фэнтезийные игры. Много игр создается по мотивам популярных мультфильмов.

Источник: Маленькие армии большого завода // Интернет-журнал «Батя» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusbatya.ru>

Выручка «Звезды» за 2008 год составляла около \$10 млн, из которых четверть продаж приходилась на границу.



Одна из самых популярных у коллекционеров моделей — личный самолет Сталина, дальний бомбардировщик Пе-8. Кроме самолета в набор входят реалистичные фигурки Сталина, Берии и Молотова.

Некоторые модели самолетов «Звезды» сейчас на 50% дешевле своих зарубежных конкурентов. Кривенко старается конкурировать с иностранцами и за счет

быстрого обновления ассортимента. Только за девять месяцев 2009 года «Звезда» выпустила 30 новых моделей миниатюрной техники.

Людей, увлекающихся сборкой моделей, в мире становится все меньше

По данным американского журнала Model Retailer, объем мирового рынка сборных моделей составляет \$50–80 млн, половина продаж приходится на США. Если в России модели кропотливо собирают, склеивают и красят в основном, подростки, то в США производители сборных моделей борются за весьма капризную аудиторию. «Большинство покупателей — мужчины 50–55 лет, которые могут потратить на свое увлечение несколько сотен долларов в год», — рассказывает главный редактор журнала Fine Scale Modeler Мэтт Оушер. Аудитория, по его словам, не растет, а постепенно сокращается, хотя модели становятся качественнее. «Проблема, как вовлечь людей в это хобби», — отмечает Харольд Миллер из отраслевого журнала Model Retailer. Сам он собирает каждую вышедшую на рынок модель. Крупнейший производитель моделей для сборки — американская компания Revell. Сильны и позиции китайских компаний Dragon и Trumpeter. Но китайские танки, например, в два раза дороже, чем танки «Звезды»: их цена доходит до \$100.

Источник: История игрушек // Forbes. 2009. Октябрь.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Определите и кратко охарактеризуйте ассортиментное предложение фабрики «Звезда» при условии дополнительной актуализации информации на официальном Интернет-сайте фабрики www.zvezda.org.ru.
2. Опишите основные целевые сегменты рынка, с которыми работает фабрика, используя комбинацию признаков сегментирования и матрицу «сегменты — продукты».
3. Выберите и охарактеризуйте стратегию сегментирования фабрики.

Глава 5

СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

В этой теме будет рассмотрены вопросы формирования функциональных стратегий позиционирования и доли рынка.

ЦЕЛИ

Сформировать знания в области процесса позиционирования.

Показать отличие понятий «концепции позиционирование» и «стратегии позиционирования».

Раскрыть особенности стратегий позиционирования.

Ознакомить с подходами к определению видов стратегий позиционирования.

Ознакомить с процессом разработки стратегии позиционирования.

Раскрыть сущность идентификации и дифференциации в процессе позиционирования.

Показать направления дифференциации компаний.

Показать отличие стратегий позиционирования и репозиционирования.

Ознакомить с процессом формирования стратегий доли рынка.

Показать особенности стратегий доли рынка и условий их формирования.

Дать характеристику видов стратегий доли рынка для компаний, имеющих разные конкурентные положения на рынке.

Освоение материалов главы позволит сформировать компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владеть культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- способность находить организационно — управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
 - способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
 - готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15)
 - владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
 - *в области информационно-аналитической деятельности*
 - способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);
 - знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
 - уметь использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
 - способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
- в области предпринимательской деятельности*
- уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
 - способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т. п.) (ПК-49);

Тема 5.1. Сущность процесса позиционирования

Управление маркетингом направлено на формирование и изменение рыночного поведения компании на рынке, заключающийся в формировании, поддержании или изменении рыночной позиции для обеспечения успешного развития компаний в конкурентной среде.

«Позицией» товара или компании называют его место по отношению к соперникам по рынку. Поэтому рыночное позиционирование компании в условиях конкуренции на целевых рынках заключается в формировании, поддержании или изменении конкурентной позиции компании на целевых рынках. В качестве оценки позиции выступает доля рынка.

Потребительское позиционирование основано на отношении потребителей к рыночному предложению компании и заключающейся в восприятии отличительных особенностей компании. В этом случае системой координат становится позиция товара или компании в сознании

потребителей. Отношение, как известно, влияет на поведение потребителей. Поэтому компании формируют стратегии «потребительского» позиционирования. Поскольку чаще всего в литературе используется термин «позиционирование», в дальнейшем будем его использовать для обозначения вариантов воздействия на образ мыслей потребителей.

Рассмотрение стратегий позиционирования начнем с определения роли и сущности позиционирования. Отметим, что процесс позиционирования может осуществляться в отношении компании в целом или отдельной торговой марки.

Вне зависимости от того, на какой стадии находится товар — уже существует или еще только планируется, его нужно позиционировать. Позиционирование направлено на изменение поведения потребителей, во-первых, за счет информации о ценности товара или компании, во-вторых, за счет формирования положительного отношения. Позиционирование отражает сущность стимула к совершению покупки потребителями.

Существуют основные причины, по которым необходимо ответственно подойти к вопросу позиционирования своего товара:

1. Если маркетолог не определит позицию товара на рынке, это сделает за него потребитель. На самом деле любой товар обязательно позиционируется определенным способом в сознании потенциальных потребителей под влиянием инструментов по формированию спроса и рекламы «из уст в уста», и в сознании покупателей в результате опыта покупки и использования. Нельзя допускать, чтобы товар или компания спонтанно и неконтрольно позиционировалась в сознании целевого рынка;
2. Позиционирование играет определяющую роль в принятии потребителями решения о покупке. Сталкиваясь с необходимостью выбора конкурирующих или новых товаров, потребитель ориентируется на знание и определенные ассоциации. Сокращение возможных альтернатив выбора товаров или компании происходит главным образом путем выбора уже сформированного в результате позиционирования образа и имиджа.
3. Позиционирование является основой для формирования сбалансированного рыночного предложения и, таким образом, комплекса маркетинга. Формирование комплекса маркетинга для товаров и рыночного предложения для компании будет скоординировано с учетом цели позиционирования и даст возможность получения успешного результата [3, 6, 10].

В литературе отсутствует единый подход к определению понятия «позиционирование». Позиционирование рассматривается как процесс и как стратегии. Рассмотрим определение позиционирования как процесса.

Ф. Котлер определяет позиционирование как действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленное на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы

потребителей. Окончательный результат позиционирования товара — успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта и простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевому рынку нужно покупать товар компании [5].

Д. Крвенс рассматривает процесс позиционирования более широко, включая разработку концепции и стратегии, а также оценку эффективности (рис. 5.1). Позиционирование начинается с идеи товара, обеспечивающей удовлетворение потребностей. Стратегия маркетинга рассматривается как мероприятия по донесению идеи до потребителей. Оценка эффективности проводится на основе реализации цели позиционирования.

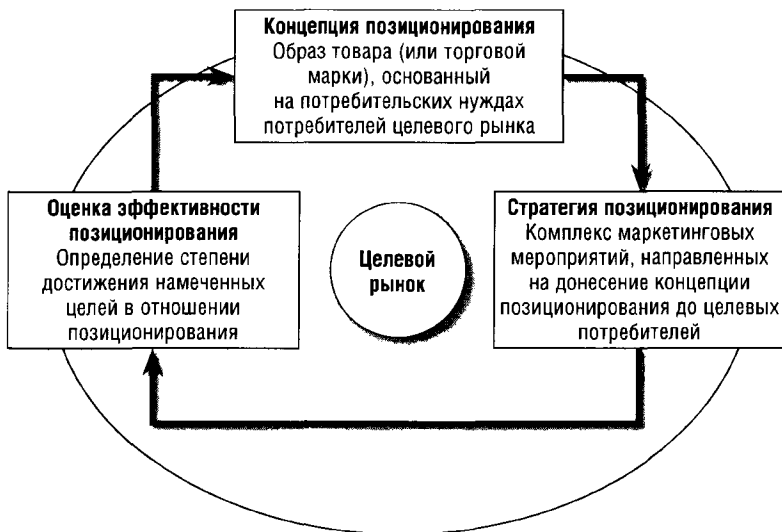


Рис. 5.1. Этапы процесса позиционирования [7]

Дж. Траут и др. авторы рассматривают позиционирование как процесс воздействия на образ мыслей потребителей, результатом которого является четко обособленные позиции продуктов в сознании потребителей [11]. Между тем авторы понимают, что условием успешного позиционирования является проработка компанией каждого материального аспекта продукта, его цены, распределения и продвижения, призванные обеспечить реализацию принятой стратегии.

Как видно из определений, основной акцент процесса позиционирования делается на воздействие на сознание потребителей за счет либо коммуникативных инструментов, либо интеграции разработки рыночного предложения и коммуникативных инструментов, то есть комплекса маркетинга.

Можно сказать, что рыночное позиционирование компании представляет собой совокупность определенных действий и последовательность их выполнения, поэтому будем определять позиционирование как деятельность по формированию рыночного предложения компании и коммуникационную деятельность по доведению информации об особенностях этого предложения.

Позиционирование – деятельность компании по формированию отличного от конкурентов рыночного предложения и сообщение потребителям особенности предложения для формирования в сознании целевой группы обособленного положения

Цель позиционирования — придать торговой марке отличительный смысл в сознании покупателя, для обеспечения правильного восприятия товара. Выбираемая позиция должна соответствовать преимуществам торговой марки и существующему или предполагаемому восприятию потребителей. Кроме того, она должна содержать причину для совершения покупки.

Пример

Смена ориентации

«Завоевать мужчин — наша величайшая возможность, — говорит Чарльз Берг, руководящий в Procter & Gamble подразделением мужских косметических средств. — Но они даже не знают, что им надо пользоваться лосьонами для тела!»

За последние три года корпорация придумала 50 новых товаров, рассчитанных на мужчин. Некоторые из них, например бритвы Fusion ProGlide и гель для душа Odor Shield были разработаны в компании Gillette, которую Procter & Gamble купила в 2005 году за \$57 млрд. Кроме того, корпорация запустила 12 телевизионных рекламных кампаний, адресованных мужчинам, и потратила \$30 млн на спонсорство в американском футболе, рестлинге и гонках Nascar. Подразделение мужских косметических средств было создано в прошлом году после приобретения компаний Zirth (мыло, гели для бритья и одеколоны) и ArtofShaving (розничная сеть по продаже товаров для бритья класса премиум). Последняя покупка позволила Procter & Gamble выйти на аудиторию с высокой платежеспособностью — людей, готовых выложить \$30 за тюбик увлажнителя для лица.

Как говорит Берг, в компании прекрасно понимают, что мужчины бывают разные, и поэтому хотят охватить всех. Кому-то перед выходом из дома достаточно освежиться дезодорантом Old Spice. «Но многие понимают, как важно хорошо выглядеть, — добавляет он. — Всегда есть те, кому хочется понравиться — хотя бы подружке или жене».

Procter & Gamble потратила массу времени на опросы и исследования и даже посылала своих агентов в бары и парикмахерские на поиски «мистера Гладкая кожа». Никаких особых открытий сделано не было. Мужчины хотят больше знать о технологиях, стоящих за тем или иным брендом. Хотят понимать, почему надо пользоваться лосьоном для тела, защищающим от ультрафиолета. Они могут даже задумываться о гигиенических процедурах, о существовании которых им еще не известно.

Рынок мужских средств по уходу за внешностью растет на 2% в год. Эта цифра не впечатляет, если не учитывать, что рынок косметических средств в целом, по данным Information Resources Inc, в прошлом году ужался на 5,1%. Так что игнорировать мужчин-потребителей — значит не видеть за деревьями леса.

Источник: Беркитт Л. Почему Procter & Gamble уделяет все больше внимания мужчинам // Forbes. 2010. Май.

Процесс позиционирования включает стратегию как решения о том, как обеспечить обособленное от конкурентов предложение для целевых сегментов потребителей. Рассмотрим сущность стратегий позиционирования.

Тема 5.2. Стратегии позиционирования: определение понятия, процесс разработки

Рассмотрим сущность понятия «*стратегии позиционирования*».

Ф. Котлер рассматривает стратегии позиционирования компании как решения проблемы выбора позиции для товаров [5]. Дж. Траут и др. авторы под стратегиями позиционирования понимают коммуникативные стратегии по формированию и по изменению положения продукта в сознании потребителей [14]. Д. Крвенс стратегию позиционирования рассматривает как комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на преобразование концепции позиционирования в соответствующий ей образ торговой марки в сознании целевых потребителей [7]. Ж.-Ж. Ламбен к стратегии рыночного позиционирования относит решение о том, как фирма должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами [8]. Б.А. Соловьев под стратегией позиционирования понимает способ создания на целевом рынке комплексного предложения лучше, чем конкуренты, для привлечения потенциальных потребителей [13].

Для определения понятия «стратегии позиционирования» важным являются некоторые подходы, во-первых, к определению объектов влияния, во-вторых, к временным характеристикам продукта.

Как видно из определений, одни авторы под стратегиями понимают действия компании, направленные на потенциальных потребителей, другие — действия компании, направленные на потенциальных потребителей для формирования образа и покупателей для закрепления или изменения образа торговой марки.

В дальнейшем при определении целевого рынка будет использовать расширенный подход к объектам влияния, и рассматривать новые и существующие продукты. Решения по коммуникативным инструментам отнесем не к стратегическим решениям, а к тактическим решениям по комплексу продвижения. Решения по формированию отличий от конкурентов будет относить как к рыночному предложению, так и к компании в целом.

Основываясь на сформулированных подходах стратегии позиционирования можно определить следующим образом.

Стратегии позиционирования — решения по выбору образа и имиджа компании и отличительных особенностей ее рыночного предложения для целевых потребителей

Существование разных подходов к определению стратегии позиционирования обусловило разные предложения к определению видов стратегий позиционирования. Дж. Траут предлагают следующие виды стратегий:

- упрочение позиции;
- занятие свободной позиции;
- репозиционирование [15].

Ф. Котлер предлагает семь видов стратегий позиционирования, основанных на особенностях продуктов, на особенностях целевого рынка и определенных преимуществах перед конкурентами (табл. 5.1)

Таблица 5.1

Стратегии позиционирования

Вид стратегии	Сущность	Объяснение
По атрибуту	Ассоциация продукта, или фирмы с конкретной характеристикой	Отмечается отличительное качество продукт или компания
По преимуществу	Ассоциация продукта, или фирмы с определенным потребительским преимуществом	Продукт или компания позиционируются как лидер
По использованию/применению	Ассоциация продукта, фирмы с методом использования	Продукт или компания позиционируются как лучший/ая для удовлетворения определенных целей
По потребителю	Ассоциация продукта, фирмы с определенной группой потребителей	Продукт или компания позиционируются как лучший/ая для определенной группы потребителей
По конкуренту	Идентификация (сравнение) продукта с продуктом конкурентом	Продукт или компания позиционируются как превосходящий/ая конкурента по какому — либо показателю

Окончание табл. 5.1

Вид стратегии	Сущность	Объяснение
По категории продукта	Ассоциация продукта с другими товарами на рынке	Продукт или компания позиционируются как лидеры в определенной товарной категории
По соотношению цена/качество	Использование цены как показателя качества	Продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага: высокое качество/ высокая цена, самые низкие цены, наибольшие выгоды за те же деньги

(составлено по [5])

Ключевым вопросом стратегии позиционирования является определение направлений позиционирования. Большинство авторов считают, что стратегия всегда имеет целью подчеркнуть отличительные особенности и преимущество своего продукта и должна быть основана на дифференциации его от вариантов, предлагаемых конкурентами.

Другие авторы считают, что существуют два направления позиционирования — идентификация и дифференциация. По их мнению, идентификация — это определение категории товаров, с которой потребитель мысленно соотносит в своем сознании некий товар. Дифференциация заключается в определении одной или нескольких особенностей предложения компании, которое отличает его от других аналогичных предложений. Выбор позиционирования состоит в том, чтобы выявить специфическое место товара на рынке, и, исходя из него — прямых конкурентов для своего предложения.

Позиционирование компании на целевом рынке заключается в формировании конкурентного преимущества. Для того чтобы получить преимущество, компания должна найти собственные способы дифференциации товарного предложения, выбор которых определяется в рамках стратегий позиционирования.

К видам стратегий позиционирования будем относить решения по позиционированию для новых продуктов и компаний, а также решения по поддержанию или изменению своей позиции, то есть репозиционирование для существующих продуктов и компаний.

Выбор способов дифференциации рыночного предложения проводится в рамках разработки стратегии позиционирования. Процесс разработки стратегии позиционирования является продолжением процесса формирования стратегии сегментирования. После определения сегмента

и видов бизнеса компании необходимо сформировать решения по обеспечению своего конкурентной позиции. Если торговая марка существует уже некоторое время, необходимо выяснить ее потребительскую позицию, то есть восприятие покупателей ее рыночного предложения, образа и имиджа компании. Особенно это важно, когда компания собирается проводить репозиционирование торговой марки, так как прочные ассоциации могут ограничить допустимый диапазон выбора новой позиции и даже расширения на другие сегменты.

Разные ситуации определяют разные процедуры разработки стратегий позиционирования. Кроме того, существуют разные взгляды на этапы формирования стратегий. В общем виде процесс разработки решений по позиционированию можно представить состоящим из следующих процедур (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Процесс разработки стратегий позиционирования

Поскольку потребительское позиционирование основано на восприятии торговых марок компании, прежде чем выбирать альтернативы

позиционирования для компании следует изучить позиционирование конкурентов.

Поэтому первым этапом процесса разработки стратегий позиционирования является определение конкурентов в целевых сегментах рынка. Определение конкурентов включает процедуры сравнительного анализа предложения компании и конкурентов, а также определения позиции конкурентов. Определение позиции конкурентов заканчивается выявлением отличительных особенностей рыночного предложения компании.

Одновременно проводится анализ восприятия образа и имиджа товара и/или компании потребителями. В качестве инструмента анализа используется карта восприятия. Карты восприятия используются для оценки фактического позиционирования с желаемым, а также для сравнения позиционирования компании и позиционирования конкурентов. В процессе выработки стратегий позиционирования используется карта восприятия компании или торговых марок. Карта восприятия торговых марок позволяет визуализировать их позиции по определенным критериям. При составлении карты чаще всего используется факторный анализ.

В случае выведения нового товара на рынок используется карта позиционирования товара. Карта позиционирования товара позволяет определить ключевые свойства, которыми он должен обладать для того, чтобы обеспечить ценность потребителям и выделяться среди других способов удовлетворения аналогичных потребностей.

Когда определена позиция торговой марки или товара компании определяются ее положение по сравнению с конкурентами и выявляются проблемы или перспективы развития. Это информация становится основой для разработки целей позиционирования, в качестве которых может быть завоевания, поддержания или изменения позиции компания на конкурентном целевом рынке.

На этапе разработки стратегий позиционирования формулируются решения, обеспечивающие преобразование концепции позиционирования компании или торговой марки в соответствующий образ. Для того чтобы провести стратегию сфокусированного позиционирования компания должна определить, сколько и каких отличительных преимуществ. Четкое позиционирование компании на целевом рынке заключается в формировании отличительного преимущества. Процесс формирования стратегии позиционирования состоит из двух этапов: определение концепции позиционирования и разработка стратегий. Концепция позиционирования формулирует основные идеи товара, воспринимаемые потребителями и имеющие отношение к удовлетворению их потребностей.

Для завоевания, поддержания или изменения позиции компания должна выделить себя от своих конкурентов. Для того чтобы получить преимущество, компания должна найти собственные способы диф-

ференциации товарного предложения, выбор которых определяется в рамках стратегий позиционирования.

Отличительные особенности предложения компании разрабатываются в процессе дифференцирования. Не все отличительные черты товарного предложения являются важными и значительными и могут выступать в качестве преимущества компании. Поэтому компания должна выбирать направления дифференцирования в соответствии с определенными критериями.

Ф. Котлер и др. предлагают следующие критерии дифференцирования:

- важность — отличие привлекательно для большого количества покупателей;
- уникальность — отличие либо не используется конкурентами, либо предлагается фирмой в другом виде;
- превосходство — отличие превосходит другие способы получения тех же благ;
- объяснимость — отличие объяснимо и осязаемо для покупателя;
- защитимость — отличие не может быть легко скопировано конкурентами;
- приемлемость — покупатель может себе позволить оплатить данное отличие товара;
- рентабельность — компании выгодно использовать данное отличие [6].

Направления дифференциации компания определяет исходя из вида деятельности, размера, возможностей. **Ф. Котлер** в качестве направлений дифференцирования предлагает следующие (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Направления дифференцирования компании [5]

Продукт	Услуги	Персонал	Канал распределения	Имидж
Дополнительные возможности. Эффективность использования. Конформность. Долговечность. Надежность. Ремонтопригодность. Дизайн Стилистическое решение.	Простота заказа. Доставка. Установка. Обучение потребителей. Консультация потребителей. Обслуживание и ремонт	Компетентность. Учтивость. Способность внушать доверие. Надежность. Отзывчивость. Умение общаться	Распространение. Профессионализм. Эффективность	Символ. Печатные и аудио-визуальные средства. Атмосфера. События

Одной из методических проблем формирования стратегий позиционирования является:

- определение количества отличительных особенностей компании. Существуют предложения проводить позиционирование по одному, двойному и даже тройному преимуществу.
- определение видов стратегий позиционирования. Чаще всего позиционирование определяется как одна стратегия для компании.

Процесс выработки стратегий заканчивается выбором стратегических решений по позиционированию торговой марки или компании. Стратегические решения по позиционированию заключаются в проектировании образа и имиджа компании и/или торговой марки для обеспечения отличного от конкурентов представления о них, а также в формировании сообщения потребителям информации об образе и особенностях предложения, соответствующих желаниям компании.

При выборе стратегий позиционирования менеджмент организаций должен учитывать три фактора, влияющие на ее качество:

- 1) форма позиционирования — оно должно быть простым, ясным и понятным;
- 2) содержание позиционирования — оно должно быть привлекательным, оригинальным и внушающим доверие;
- 3) свойство позиционирования — оно должно быть выгодным и долговременным.

Тема 5.3. Стратегии репозиционирования

Дж. Траут считает, что условием выживания современного бизнеса является поиск новых идей использования товаров и изменение их позиционирования, фактически ставшим репозиционированием [15]. Репозиционирование может быть связано с изменением целевых рынков, отличительных преимуществ компании или того и другого.

Вход в сегмент с укрепившимися конкурентами с предложением-подражателем — альтернатива столь же заманчивая, сколь и обманчивая. Если торговая марка фирмы уже существует некоторое время, необходимо выяснить ее сформировавшуюся позицию, то есть восприятие покупателей в ее отношении, а также интенсивность и остроту этого восприятия. Это очень важно, если фирма намечает репозиционирование, так как прочные ассоциации могут ограничивать допустимый диапазон выбора новой позиции и даже расширения на другие сегменты. Некоторые авторы считают, что перед тем как менять позицию, разумно провести некоторую модернизацию товара, так как репозиционирование связано с потерей части существующих покупателей. Связано это с тем, что людям сложно отнести марку, прочно ассоциирующуюся со своей позицией, к новой категории.

При выборе основания для репозиционирования необходимо соблюсти определенные условия, где компания должна:

- Обладать полным представлением о существующей (занятой) позиции торговой марки или компании, т. е. о том, какое место она уже занимает в сознании потребителей.
- Знать о текущих позициях конкурирующих марок, в особенности тех, которые являются прямыми конкурентами.
- Выбрать основания для сохранения существующей позиции или найти наиболее значимый, чем ранее, аргумент для выбора новой позиции.
- Оценить потенциальную прибыльность предполагаемой новой позиции, не забывая при этом о существовании ложных рыночных ниш, «созданных» стараниями рекламистов или «открытых» в ходе нерепрезентативного качественного исследования.
- Проверить, действительно ли существующая торговая марка обладает потенциалом индивидуальности, достаточным для сохранения достигнутой позиции в сознании потребителей.
- Определить уязвимость существующей позиции для того, чтобы понять, готова ли компания сохранять и защищать свой достигнутый результат или искать что-то определенно новое.

Репозиционирование — путем обнаружения не занятых конкурентами позиций — позволяет определять, какие возможности существуют на рынке, оно также способствует улучшению или переформулированию существующих предложений и разработке новых продуктов. Оно также позволяет рассматривать возможные действия и ответы конкурентов, внося таким образом вклад в формирование стратегии.

Стратегии репозиционирования — решения по поддержанию или изменению позиции, образа, имиджа существующего продукта и компании на основе вновь выявленных отличительных особенностей и аргументов у целевых потребителей в их восприятии

Среди стратегий репозиционирования можно выделить:

- репозиционирование конкурента;
- репозиционирование продукта;
- репозиционирование названия торговой марки;
- репозиционирование имиджа компании.

Компаниям в некоторых случаях для того, чтобы позиционировать собственные марки, приходится репозиционировать конкурента.

К примеру, в случае с пивом «Beck» репозиционирование происходило за счет марки «Lowenbrau»: «Вы попробовали самое популярное в Америке немецкое пиво. А теперь — самое знаменитое пиво Германии».

Действительность стратегии репозиционирования конкурента определяет прием, направленный на то, чтобы потенциальный покупатель

понял: прежде он считал пиво «Lowenbrau» тем, чем в действительности оно не является.

Когда-то Хегох позиционировалась исключительно как производитель копировальной техники. Ее попытка производства компьютеров имела ужасающие для компании последствия. Однако у Хегох нашлись финансовые и управленческие ресурсы, чтобы вовремя исправить допущенную ошибку. Огромной ценой ей удалось репозиционироваться, вернувшись к основам — к своим копировальным аппаратам. Сегодня Хегох репозиционировалась под лозунгом «Мы работаем с документами».

Mead Corporation раскрутила свой очень успешный бизнес с Lexis/Nexis и репозиционировалась, вернувшись к бумажной продукции. General Mills и Procter & Gamble фокусируют внимание на своих ключевых марках. Marlboro (осознав, наконец, что настоящие ковбои не курят легких и ментоловых сигарет) возвращается в одноименную «Страну». Репозиционирование Kodak в свое время предполагало «выставление на торги» подразделений, не связанных с производством фотооборудования и расходных материалов.

Компании, получившие жесткие уроки репозиционирования, успели вовремя осознать силу достигнутых позиций в сознании потребителей. Компания ни в коем случае не должна терять связи с рынком, необходимо вовремя репозиционироваться, чтобы не потерять свой имидж и доходы. Чтобы избежать серьезных ошибок в репозиционировании, компания должна постоянно изучать своих потребителей.

Когда потребителей спрашивают об их впечатлении от автомобилей «Volvo», в первую очередь они вспоминают о безопасности. Такова суть восприятия компании потребителями и заслуга «Volvo» в постоянном подкреплении этого восприятия через демонстрацию соответствия реальной безопасности своих автомобилей. Конечно «Volvo» ничего не стоит разработать спортивную модель автомобиля, но это немедленно разрушит ее образ, ассоциирующийся с безопасностью марки.

Следует отметить, что репозиционирование обязательно в случае, когда изменяются установки потребителей, развитие технологии приводит к устареванию товаров или когда происходят перемены в долгосрочном восприятии продуктов.

Стратегия репозиционирования должна найти отражение во всех явных или неявных взаимодействиях с целевыми потребителями. Это касается и компании в целом, и ее сотрудников, и ее политики, а также ее имиджа — все они должны нести одно и то же послание, отражающее желаемое новое позиционирование. Оно должно проходить красной нитью через все виды тактической маркетинговой деятельности и через все продажи.

Так, например, для того чтобы British Airways действительно стала «самой любимой авиакомпанией в мире», всем ее служащим надо было пересмотреть свое отношение к пассажирам. Персонал должен был действительно заботиться о клиенте, а сама компания, в свою очередь, долж-

на была проявлять заботу о своих сотрудниках. Ее разрекламированная кампания «Пассажир — на первом месте» являлась неразрывной частью координированной внутренней и внешней маркетинговой стратегии.

Пример

Указав клиентам-мужчинам на дверь, можно увеличить продажи и повысить лояльность ключевой аудитории

Как следует из результатов исследования, проведенного компанией «Эконика», у сильного пола всего один ключевой мотив для покупки новой пары обуви — «сносилась старая». Мотивация женщин куда богаче и разнообразнее: от «приобретаю вещи из новой коллекции» до «лечусь шоппингом от стресса». В итоге женщины покупают обувь в два—три раза чаще мужчин. Кроме того, по словам генерального директора Ralf Ringer Андрея Бережного, в 35% случаев окончательное решение о выборе мужской обуви тоже принимают женщины.

Неудивительно, что практически все крупные игроки российского обувного рынка сделали ставку на женщин. В «Центробуви», «Монархе», «Терволине», Carlo Pazolini, Alba и «Вестфалике» около 70–80% ассортимента занимает женская обувь. Но в то же время сделать ставку на одних только женщин до недавнего времени ни одна из сетей не решалась: кто же добровольно откажется от части выручки? «Эконика» сделала неоднозначный шаг первая.

В 2005 году сеть провела ребрэндинг: сделала ремонт в магазинах, закупила новое торговое оборудование и стала использовать аромамаркетинг (ароматизацию воздуха для стимулирования продаж). Исходя из опросов потребителей обуви, указывающих на то, что ключевым фактором выбора обувного магазина является широта ассортимента, «Эконика» отказалась от обуви дешевле 2,5 тыс. руб., сосредоточившись на ценовом сегменте 2,5–4,5 тыс. руб. В ноябре 2010 года «Эконика» объявила себя первой специализированной женской обувной сетью и полностью отказалась от мужского ассортимента.

Если судить по первым результатам, затея сработала. Ассортимент обуви в «Эконике» уменьшился с 750 до 650 пар в каждом магазине за счет исключения мужского ассортимента. Однако выручка с квадратного метра выросла: в первом полугодии 2010-го она составила \$9 тыс. в месяц в Москве и в \$6,4 тыс. в регионах, в 2011 году — \$9,9 тыс. и \$7 тыс. соответственно. Кроме того, «Эконика» сосредоточилась на оптимизации ключевого ассортимента. Компания продает обувь под брэндами Alla Pugachova, Riarosa, Riarosa Classic и De'Marche. У каждой марки свой стиль и свое позиционирование. Например, Alla Pugachova — экстравагантный брэнд из верха среднего ценового сегмента, а De'Marche — более дешевая молодежная обувь из оригинальных материалов. В ближайшее время сеть рассчитывает еще сократить ассортимент обуви до 550 позиций, но тщательно прорабатывать стиль всех моделей.

Источник: Обувной сексизм // Секрет фирмы. 2011. № 8.

Тема 5.4. Стратегии доли рынка

Стратегические цели компаний по обеспечению рентабельности бизнеса обусловили поиск путей их реализации за счет использования

рыночных возможностей. В качестве оценки прибыльности компании используются показатели доли рынка.

Считается, что на каждом товарном рынке существует тот показатель рыночной доли, который обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования компании норму и массу прибыли. Между тем, единый подход на размер этого показателя отсутствует.

Существует точка зрения, согласно которой одной из возможностей увеличения прибыли является расширение доли рынка. Эта позиция была подкреплена методикой PIMS, показавшая, что норма прибыли компании, рассчитанная как норма возврата инвестиций до уплаты налогов, возрастает в соответствии с ростом относительной доли рынка компании на обслуживаемом рынке.

Между тем такой вывод был подвержен критике — расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Наибольшая доля не обязательно приравнивается к наименьшим издержкам. Некоторые авторы ориентацию компаний на показатели доли рынка считают даже вредной, так как это приводит к таким разновидностям корпоративной культуры как агрессия и уступки. Культура открытой агрессии поведения на рынке встречается чаще, порождая ожесточенные ценовые войны.

Как было отмечено ранее, рыночное позиционирование компании в условиях конкуренции включает конкурентную позицию компании на целевых рынках, оцениваемую как доля рынка. Таким образом, доля рынка является показателем конкурентоспособности компаний и эффективности реализации стратегий позиционирования. В рамках процесса управления маркетингом стратегические решения по доле рынка должны рассматриваться как инструмент успешного развития компаний.

Поэтому компании формируют стратегии доли рынка как альтернативы действий по занимаемой позиции на целевых рынках по отношению к конкурентам

Стратегии доли рынка — решения по занятию, сохранению или изменению конкурентной позиции на целевых рынках

Маркетинговые стратегические решения по доле рынка должны выработаться для реализации корпоративных стратегий — рост бизнеса; удержания существующего положения на рынке; перестройка бизнеса; сокращение и последующая ликвидация («сбор урожая»).

В качестве маркетинговых стратегий доли рынка предлагаются следующие:

- расширение;
- сохранение или защита;
- сокращение.

Достижение стратегии расширения доли рынка является ключевым фактором в достижении лидирующей позиции на рынке. Реализация стратегии расширения доли рынка требует специальных тактических маркетинговых решений. Активная стратегия расширения рынка предполагает следование двум принципам: принципу постановки задач — определение четких и реальных задач, и принципу сосредоточения — концентрация сил на наиболее уязвимых направлениях бизнеса.

Задачи по расширению доли рынка формулируются по комплексу маркетинга, исходя из наиболее важных условий, обеспечивающих повышение доли рынка. Большое значение для расширения доли рынка определенного продукта имеет цена. Установление компаниями очень низких, низких и умеренных цен по отношению к экономической ценности продуктов создает у покупателей субъективное ощущение «дешевизны» товара и представление о целесообразности его покупки. В итоге таких компаниям удается достичь высоких объемов продаж и захватить значительную долю рынка.

Другие авторы в качестве определяющих высокую долю рынка областей называют новую продукцию, качество товаров и маркетинговые расходы. Повышение объемов инвестиций в продвижение и организацию сбыта позитивно отражается на расширении доли рынка. Поскольку приведенные области обеспечивают конкурентоспособность продукции и компании в целом можно сделать вывод, факторы конкурентоспособности товаров воздействуют на рост объемом продаж и, соответственно, расширение рыночной доли.

Если стратегией компании является сохранение рыночной доли, она может принять следующие решения:

- модификация товаров и возобновление позиционирования;
- усиление дистрибьюторской и сервисной сети;
- перенаправленное стимулирование сбыта.

Наиболее эффективным инструментом для защиты своих позиций для лидеров предлагаются постоянные нововведения, либо расширение рынков сбыта за счет новых сегментов, что достигается поисками новых способов использования продуктов. При реализации данной стратегии успех определяется креативным подходом к выявлению новых сегментов рынка и дополнительных качеств товара.

Необходимо находить новые критерии для проведения сегментации и использовать новые подходы к стратегии сегментирования. Одним из факторов сохранения рыночной доли является имидж и репутация торговой марки, поэтому поддержание таких показателей является одним из успешных маркетинговых инструментов. Возможно, что для сохранения лояльных потребителей и привлечения новых требуется репозиционирование торговых марок.

Стратегия сокращения доли рынка часто рассматривается с упрощенных позиций, не требующих каких-либо значительных тактических

решений. Между тем, направлениями сбора урожая является не только отказ от определенной бизнес-единицы или всего бизнеса в целом. Это может быть и продажа бизнеса, и объединение с конкурентами. В этом случае большое внимание уделяется рыночной стоимости компании. Поэтому перспективы продажи бизнеса должны сопровождаться разработкой эффективной стратегии позиционирования и в случае необходимости репозиционирования.

Условиями разработки стратегий доли рынка являются:

- рыночная ситуация на целевых рынках, создающая либо рыночные возможности, например, рост емкости рынка, либо проблемы, например, сужение рынка;
- состояние маркетинговой активности, основным показателем которой является занимаемая компанией доля рынка;
- жизненный цикл организации.

На каждом этапе разработки маркетинговых стратегий компания для решения о выборе стратегии доли рынка должна тщательно следить за развитием всех элементов рыночного механизма — движением спроса и предложения, изменением рыночных цен и развитием конкуренции на рынке.

Принятие стратегических решений по доли рынка зависит от рыночной ситуации, определяющей состояние рынка по тенденциям изменения емкости — расширяющийся, сужающийся, устойчивый, латентный. Компании формируют стратегические решения по доле рынка как варианты действий в зависимости от конкурентного положения (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Стратегии доли рынка

Положение компаний	Виды стратегий
Лидер	<ul style="list-style-type: none"> • Защита доли рынка • Расширение доли рынка • Сокращение доли рынка
Претенденты на лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение доли рынка • Защита доли рынка • Сокращение доли рынка
Последователи	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение доли рынка • Защита доли рынка
Обитатели ниш	<ul style="list-style-type: none"> • Защита доли рынка

Стратегии поддержания или изменения рыночной доли компаний реализуются в зависимости от рыночной стратегической позиции, маркетинговых возможностей и стратегических целей менеджмента. Лидеры рынка и претенденты на лидерство могут выбирать все три стратегии доли рынка, но рыночное поведение, обеспечивающее успешное раз-

вите, у них будет разное. Последователи и обитатели ниш ограничены выбором стратегий доли рынка, но это не означает, что они не могут достигнуть успеха. Успех реализации стратегий рыночного позиционирования обеспечивается координацией решений в рамках всех стратегий: товар/рынок, потребительского позиционирования и доли рынка.

Пример

Мы поглотили все рыночное пространство северо-западного Арканзаса, Оклахомы, Миссури. Наша стратегия роста — порождение жесткой необходимости, однако мы, по крайней мере, достаточно рано поняли, что это именно стратегия, а не что-то еще. Наша стратегия не сработала бы вообще, не работай мы метод ее воплощения. Метод заключался в том, чтобы поглощать рыночное пространство сначала путем расширения, а после — заполнения «экологических ниш», обнаруженных в результате такого расширения.

Источник: Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал WAL -MART / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2003.

РЕЗЮМЕ

1. Позиционирование представляет собой деятельность компании по формированию отличного от конкурентов рыночного предложения и сообщение потребителям особенности предложения для формирования в сознании целевой группы обособленного положения. Цель позиционирования заключается в придании торговой марке или бренда компании отличительного положения в сознании потребителей для обеспечения правильного восприятия товара.
2. Существуют два направления позиционирования: идентификация — это определение категории товаров, с которой потребитель мысленно соотносит в своем сознании некий товар, и дифференциация — определение одной или нескольких особенностей предложения компании, которое отличает его от других аналогичных предложений.
3. Рыночное позиционирование компании в условиях конкуренции на целевых рынках заключается в формировании, поддержании или изменении конкурентной позиции и «потребительской» позиции компании на целевых рынках.
4. Стратегии позиционирования представляют собой решения по выбору образа и имиджа компании и отличительных особенностей ее рыночного предложения для целевых потребителей.
5. Четкое позиционирование компании на целевом рынке заключается в формировании отличительных особенностей, составляющих конкурентное преимущество. Для того чтобы получить преимущество, компания должна найти собственные способы

дифференциации товарного предложения, выбор которых определяется в рамках стратегий позиционирования.

6. К видам стратегий позиционирования относят решения по позиционированию для новых продуктов и компаний, а также решения по поддержанию или изменению существующей рыночной позиции, то есть репозиционирование для существующих продуктов и компаний.
7. Процесс разработки стратегии позиционирования состоит из нескольких этапов: определение конкурентов в целевых сегментах рынка и их позиции; анализ восприятия образа и имиджа товара и компании потребителями; разработки целей позиционирования; разработка стратегий позиционирования как вариантов решений,
8. Процесс выработки стратегий заканчивается выбором стратегических решений по позиционированию, обеспечивающих преобразование концепции позиционирования компании или торговой марки в соответствующий образ на основе определения, сколько и каких отличительных преимуществ использовать.
9. Стратегические решения по позиционированию заключаются в проектировании образа и имиджа компании или торговой марки для обеспечения отличного от конкурентов представления о них, а также в формировании сообщения потребителям информации об образе и особенностях предложения, соответствующих их желаниям.
10. Доля рынка является показателем конкурентоспособности компаний и эффективности реализации стратегий позиционирования. В рамках процесса управления маркетингом стратегии доли рынка рассматриваются как решения по занятию, сохранению или изменению конкурентной позиции на целевых рынках.
11. Условиями разработки стратегий доли рынка являются: рыночная ситуация на целевых рынках, либо проблемы; состояние маркетинговой активности, основным показателем которой является занимаемая компанией доля рынка. Принятие стратегических решений по доли рынка зависит от рыночной ситуации, определяющей состояние рынка по тенденциям изменения емкости.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под термином «позиционирование»?
2. Какова цель позиционирования?
3. В чем отличите конкурентной и «потребительской позиции»?
4. Какие подходы являются важными в определении «стратегии позиционирования»?
5. Как определяется понятие «стратегии позиционирования»?

6. Из каких этапов состоит процесс разработки стратегии позиционирования?
7. В чем заключаются отличия карты восприятия торговых марок и карты позиционирования товара?
8. В рамках какого процесса разрабатываются отличительные особенности предложения компании?
9. В чем заключается разработка стратегических решений по позиционированию?
10. Что собой представляют стратегии доли рынка?
11. Какие предлагаются маркетинговые стратегические решения по доле рынка?

ЗАДАНИЯ

1. Определите, какие показатели выступают в качестве оценки «конкурентной» и «потребительской» позиции. На примере международной, национальной и местной компании проведите оценку «конкурентной» и «потребительской» позиции.
2. На примере компании Toyota и ответьте на вопрос: «Как концепция позиционирования реализовалась в стратегии позиционирования?».
3. Существуют разные точки зрения на важность большой доли рынка: «прибыль компании возрастает в соответствии с ростом доли рынка», «расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли», «ориентация компаний на показатели доли рынка приводит к агрессиям и уступкам». Согласны ли Вы с такими точками зрения. Обоснуйте на примере определенной компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аакер Д. А.* Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.
2. *Азоев Г. Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. М.: Новости, 2000.
3. *Дэй Д.* Стратегический маркетинг / пер. с англ. М.: Эксмо, 2003.
4. *Капон Н.* Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Б. Колчанов, Дж. Макхалберт; пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
7. *Кревенс Д. В.* Стратегический маркетинг / пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2003.

8. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
9. *Ландреви Ж. Меркатор.* Теория и практика: в 2 т. / Ж. Леви Ландреви, Д. Линдон; пер. с франц. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006.
10. Липсиц, И. В. Маркетинговые стратегии для российских компаний: учеб. пособие / И. В. Липсиц, Е. А. Видгорчик. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006.
11. *Райс Э.* Маркетинг снизу вверх: От тактики до бизнес-стратегии / Э. Райс, Дж. Траут М.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2009.
12. *Саймон Г.* Доля рынка и смерть бизнеса / Г. Саймон, Ф. Ф. Билстайн, Ф. Луби; пер. с англ. М.: Вершина, 2008.
13. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. М.: Изд-во экон. акад., 2008.
14. *Траут Д.* Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Д. Траут, С. Ривкин; пер. с англ. 2-е изд., обновл. и доп. СПб.: Питер, 2010.
15. Траут Дж. Новое позиционирование / Дж. Траут, С. Ривкин; пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
16. *Чувакова С. Г.* Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Дашков и Ко, 2011.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Для производственных компаний, работающих на рынке FMCG, характерна одна тенденция. Если раньше компании соперничали исключительно по техническим параметрам: чье производство мощнее, чье оборудование современнее и чья продукция качественнее, то сегодня спор идет о клиентоориентированности. Именно она определяет, насколько производитель успешен.

Идея ориентации предприятия на управление потребительским спросом уже давно присутствует на рынке FMCG, однако реального воплощения в жизнь она еще не получила.

Интервью С. Жмурко —

тренера-практика, компания «Бизнес-Гармония», Украина

По нашим наблюдениям, максимум, что сделали компании в направлении клиентоориентированности, — это задекларировали эту идею в своей миссии. А миссия часто не имеет ничего общего с действиями ключевых подразделений предприятия. Правда, часть производителей продвинулась немного дальше. Внедряя автоматизированные системы управления предприятием, они получили возможность знакомиться с прогнозами разных участников процесса: департаментов продаж, логистики, финансов, производства. На основе этих прогнозов формируется предложение для конечного потребителя, так называемый пакет

товара. Данные о продажах используют для анализа причин отклонений от плана и для улучшения качества планирования в будущем. Однако такой бизнес-процесс не позволяет управлять потребительским спросом, а лишь способствует более оперативному реагированию на изменение клиентских предпочтений.

Управляя спросом

Основа успеха сегодняшних отечественных лидеров продовольственного рынка в том, что они первыми смогли предложить потребителю в нужное время в нужном месте нужный продукт. Основное конкурентное преимущество формировалось по принципу «хороший продукт по хорошей цене». Так, например, руководители компании «Сибирский берег» не скрывают, что в 98-м году перед запуском нового продукта — сухариков — они не проводили подробного анализа рынка снеков, а просто угадали, что популярность этого продукта будет расти. Основатель компании «Май» (ТМ «Майский чай») Игорь Лисиненко тоже положился на свое профессиональное чутье и выбрал направление бизнеса, зная только, что чай пьют три четверти россиян. Некоторые компании продолжают строить бизнес по подобным принципам, иногда даже закладывая их в название: «Вкусняшка», «Добрый продукт», «Сытная бомба» и т. д.

Другие же производители ищут актуальные темы позиционирования своего продукта, обыгрывая модные в обществе темы: здоровый образ жизни, сексуальность, естественность и т. д. Однако компании, которые выбрали такую стратегию развития, проигрывают тем, кто стремится установить связь между ключевой идеей компании и базовыми ценностями потребителя. Проигрывают именно в долгосрочной перспективе.

Скажем, компания Unilever (торговые марки Lipton, Dove, Knorr, Rexona), чья бизнес-идея звучит так: «придать жизни больше энергии», решила устанавливать контакт с потребителями на уровне шести ключевых общечеловеческих ценностей:

- 1) выглядеть лучше;
- 2) хорошо себя чувствовать;
- 3) достичь большего;
- 4) обеспечить своим детям хороший старт в жизни;
- 5) быть свободным от проблем со здоровьем;
- 6) оставаться здоровым как можно дольше.

Этот пример демонстрирует, что компания стремится установить более долгосрочную связь со своим потребителем: не на уровне «продукт—потребитель», а на уровне «компания — потребитель». Такие действия помогают производителям повысить стоимость своего бизнеса и создать основу для управления предпочтениями клиентов. Это говорит о том, что компания стремится управлять спросом, а не только подстраиваться под него.

От идеи до воплощения

При переходе компании к управлению спросом первый шаг навстречу покупателю делает отдел маркетинга. Но изменение только в одном отделе не сделает компанию клиентоориентированной. Особенно, если дистрибьюция будет по-прежнему решать производственно-ориентированные задачи: любой ценой выполнять планы по отгрузкам, не обращая внимание на то, какой товар и где реализуется. Главное, что продукт вывезен со склада производителя. В результате каждое подразделение работает обособленно от других отделов и не стремится объединить усилия для достижения общей цели.

Сегодняшние лидеры рынка FMCG хотят управлять своими продажами. Поэтому они сконцентрировали внимание на завоевании полочного пространства в торговых точках. Для дистрибьюции это означает появление новых задач. Отдел продаж берет ответственность не только за выполнение планов по отгрузке товара, но и за то, как продукция представлена в торговых точках.

Завтрашние лидеры рынка пойдут еще дальше. Будущее за теми компаниями, которые смогут управлять ростом своих продаж через ограниченное место на полке. Сегодня действия большинства производителей напоминают попытки протолкнуть через полки магазинов — «узкое горлышко песочных часов» — свой ассортимент.

Ритейлеры сегодня понимают, что возможности магазинов ограничены, поэтому использовать их нужно по максимуму. При измерении эффективности, сети используют простой и понятный критерий — «Доходность с одного м²». Это объясняет действия ритейлеров: они сопротивляются расширению ассортимента, сопротивляются выведению слабопродаваемых продуктов из сети, требуют плату за вход.

В итоге лидирующие позиции на рынке займут те производители, которые смогут контролировать и управлять завоеванным полочным пространством. Для этих компаний уже сейчас становится актуальной распределительно-сенсорная система дистрибьюции, которая кроме потока распределения продукта, создает еще и поток обратной связи, собирая информацию о том, как данный продукт покупается конечным потребителем.

Продукто- или производственно-ориентированными компаниями можно назвать те, где перед дистрибьюцией стоит задача сократить «расстояние» между планом производства и фактом продаж, где создается система «прессинга» торговых точек планом продаж.

В клиентоориентированных компаниях задача дистрибьюции — сократить «расстояние» между продуктом и потребителем, создать автоматизированную систему по предоставлению достоверных данных о движении продукта через торговые точки.

Подводя итог

Соперничество за долю рынка на рынке FMCG часто сводится к стремлению всеми силами нарастить объемы производства, используя

тактику передовых производственных технологий, тактику низкой цены, выход на другие рынки сбыта, использование интенсивной рекламы продукта и построения разветвленной дистрибьюции. В конце концов, все сводится к тому, что компания начинает борьбу сама с собой, борьбу за выполнение своих же планов продаж. Производители постепенно начинают забывать о том, что продукт не продается, он покупается. Как следствие, компании ориентируют работу маркетинга и дистрибьюции не на работу с потребителем, а на гонку за объемом продаж. Но конкуренция на рынке обязывает компании к тому, чтобы увлечь потребителей за своей ключевой бизнес-идеей. В противном случае им придется «толкать» свой продукт. Чтобы стать лидером, компаниям необходимо сформировать новую модель бизнеса, новые стандарты работы дистрибьюции и маркетинга, ориентированные на управление потребительским спросом.

Источник: Увлечь бизнес-идеями // Маркетинг менеджмент. 2007. № 12. С. 27–28.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. В чем заключается успех сегодняшних отечественных лидеров продовольственного рынка?
2. Какие в настоящее время актуальные темы позиционирования?
3. Какое значение имеет позиционирование товара и компании?
4. Можно ли управлять предпочтениями спросом потребителей?
5. Каковы инструменты эффективного позиционирования торговых компаний?

РАЗДЕЛ III

ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

В данном разделе будут рассмотрены теоретические основы в области операционных решений по комплексу маркетинга, обеспечивающих реализацию маркетинговых стратегий.

Глава 6

РЕШЕНИЯ ПО ТОВАРНОМУ КОМПЛЕКСУ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В главе изложены материалы по разработке решений по товару в комплексе маркетинга деловых организаций.

ЦЕЛИ

Дать характеристику и отличие решений в области комплекса маркетинга.

Сформировать знания в области выработки решений по товарному комплексу.

Показать отличие стратегических решений и операционных решений по товарному комплексу.

Дать характеристику стратегическим решениям по товарному комплексу

Показать процесс разработки новых товаров.

Раскрыть цели и сущность операционных решений по товарному комплексу.

Дать характеристику операционным решениям по товарному комплексу

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- способность находить организационно — управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);

- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- умение учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональными (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);
- знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);
- *в области информационно-аналитической деятельности*
- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т. п.) (ПК-49);

Тема 6.1. Решения по инструментам комплекса маркетинга

Компания может реализовывать свои маркетинговые стратегии в следующих направлениях:

- формирование рационального рыночного предложения, которые обеспечиваются такими инструментами маркетинга как товар и цена;
- формирование доступности предложения компании для потребителей и стимулирование покупок, которые обеспечиваются такими инструментами маркетинга как распределение и продвижение.

Некоторые авторы считают, что стратегии маркетинга состоит из набора стратегий по инструментам комплекса маркетинга или «маркетинг-микс». Каждый целевой рынок имеет свои характеристики потребительского поведения, при котором отличительные особенности одного из элементов комплекса маркетинга, будь то товар, цена, продвижение

или распределение, часто является необходимым условием для успеха реализации стратегий маркетинга.

Другие авторы расширяют взгляд на решения по инструментам комплекса маркетинга, разделяя их на стратегические и операционные решения. В дальнейшем характеристика решений по инструментам комплекса маркетинга будет основана на расширенном подходе с учетом того, какие цели реализуются в рамках разработки решений по инструментам комплекса маркетинга.

В процессе управления маркетингом задача управления маркетинговой активностью для реализации маркетинговых стратегий осуществляется через формирование релевантных потребностям целевых рынков рыночного предложения.

Успешная рыночная позиция достигается за счет стратегических маркетинговых решений, правильно определяющих соотношение товар/рынок, место в сознании покупателей и позицию среди конкурентов, а также решений в области рыночного предложения, обеспечивающего привлекательность и доступность компании для целевых рынков.

Реализация маркетинговых стратегий обеспечивается маркетинговыми решениями по инструментам комплекса маркетинга, которые в зависимости от целей можно разделить на стратегические и операционные решениями. Стратегические маркетинговые решения имеют целью воздействовать на поведение потребителей в нужном для компании направлении.

Стратегические решения по инструментам комплекса маркетинга — решения по инструментам комплекса маркетинга для формирования отличного от конкурентов рыночного предложения, воздействующие на поведение потребителей, в рамках маркетинговых стратегий

К стратегическим относятся товарные и ценовые решения, решения по распределению и продвижению, обеспечивающие цели формирования рыночного предложения для оптимальной адаптации к определенным целевым рынкам в соответствии с их ожиданиями ценности и формирования позиции в сознании потребителей, а также конкурентной позиции компании за счет ее конкурентоспособности.

Для реализации маркетинговых стратегий сегментирования и позиционирования, то есть занятия позиций и их поддержания в оптимальном для компании режиме, необходимо обеспечить спрос на продукцию компаний. Для этого разрабатываются операционные маркетинговые решения, позволяющие обеспечить целевым потребителям выбор товаров и способов его покупки.

Операционные решения по инструментам комплекса — варианты решений по комплексу маркетинга как способов увеличения ценности для целевого рынка рыночного предложения, соответствующего маркетинговым стратегиям

Операционные решения в рамках инструментов маркетинга-микс разрабатываются как варианты распределения ресурсов компании по товарам, каналам сбыта, инструментам продвижения. Однако они не всегда могут обеспечивать эффективность компании. Одной из проблем эффективности является дисбаланс между инструментами комплекса маркетинга. Товар может быть вытеснен конкурентами, хотя продолжает иметь хорошие показатели качества. Причина может быть в том, что этот товар предложили на неподходящий рынок или через неподходящие каналы сбыта. Кроме того, может быть снизили или вообще прекратили маркетинговую коммуникативную поддержку товара.

Поэтому разработка рыночного предложения компании должна быть направлена на координацию всех инструментов комплекса маркетинга, что позволяет обеспечить удовлетворенность потребителей, и, следовательно, устойчивое развитие компаний в настоящее время и в перспективе. Это обеспечивается интеграцией стратегических и оперативных решений по комплексу маркетинга.

В успехе рыночного предложения определенный инструмент играет наиболее важное значение для определенного рынка или времени. Знание ключевого инструмента маркетинг-микс может иметь решающее значение при выборе стратегических решений маркетинга, поскольку оно подразумевает знание того, на чем необходимо делать акцент.

Несмотря на важность сбалансированности всех инструментов комплекса маркетинга основу рыночного предложения составляет товарный комплекс как совокупность ассортиментных групп и атрибутов товаров, составляющих его уровни.

Тема 6.2. Стратегические решения по товарному комплексу

Целями управления товарным комплексом являются обеспечение успешного рыночного позиционирования за счет создания сбалансированного, а следовательно привлекательного и конкурентоспособного товарного комплекса.

Монопродуктовые компании встречаются достаточно редко. Чаще всего существуют компании с расширенным товарным ассортиментом, что требует разработки стратегических решений по товарному комплексу.

Стратегических решений по товарному комплексу формируются в двух видах:

- стратегические решения по товарному предложению для реализации маркетинговой стратегии сегментирования;
- стратегические решения по отдельным товарам для реализации маркетинговых стратегий позиционирования.

Процесс разработки *стратегических решений по товарному предложению* является важным этапом управления товарной номенклатурой, называемой товарным портфелем компании. Компании могут развивать свой бизнес в направлении диверсификации, расширяя номенклатуру продукции, для обслуживания разных сегментов разных товарных рынков, и в направлении дифференциации, расширяя ассортимент товаров для обслуживания разных сегментов одного товарного рынка. В качестве стратегических решений по товарному предложению используются так называемые ассортиментные стратегии (рис. 6.1).

Многие компании уделяют пристальное внимание управлению своими товарами, что объясняется как давлением со стороны конкурентов, так и изменчивостью потребительских предпочтений. Товарная политика зачастую становится ключевым элементом планов высшего руководства по повышению эффективности деятельности компании.

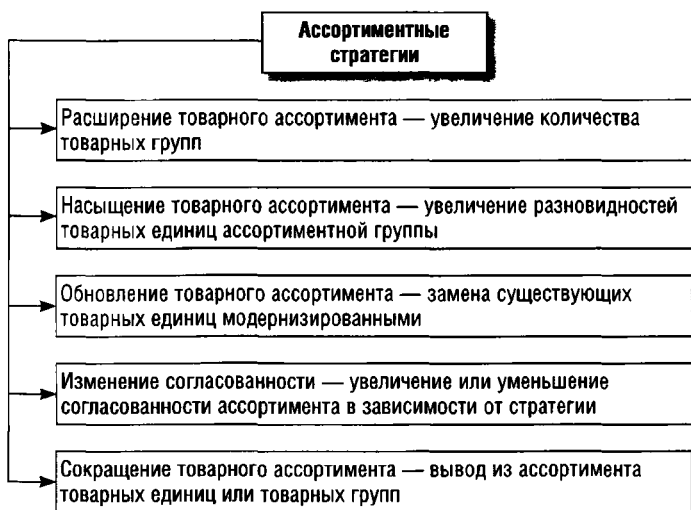


Рис. 6.1. Стратегические решения по товарному предложению

Расширение ассортимента возможно за счет выведения новых товаров и расширения существующих товарных линий (рис. 6.1). К решениям по расширению ассортимента относят решения: решения по нововведениям; решения по модификации товаров. Насыщение товарного ассортимента возможно за счет наполнения ассортиментной группы дифференцированными по атрибутам товарами единицами.

Обновление товарного ассортимента осуществляется за счет решений о замене «старых» товарных единиц модернизированными. Изменение согласованности обеспечивается решениями по диверсификации продуктов, предназначенных для разных целевых рынков.

Сокращение товарного ассортимента осуществляется за счет стратегических решений о снятии с производства и выведении из ассортимента (элиминирование товаров) либо устаревших товаров, либо в случае ухода компании с рынка.

В общем виде стратегические решения по товарному предложению реализуются в трех направлениях (рис. 6.2).

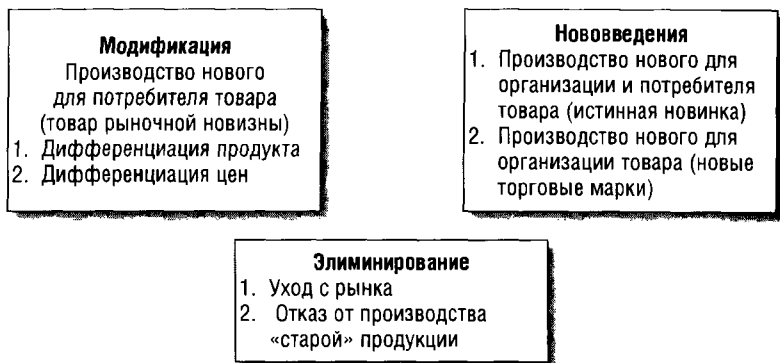


Рис. 6.2. Направления стратегических решений по товарному предложению

Стратегические решения по товарному предложению обеспечивают реализацию маркетинговых стратегий и влияют на изменение поведения компании на рынке.

Пример

МТС продвигает сайт среди производителей телевизоров

Конкуренция телевидения с интернетом усиливается. Видеосервисы «Омлет» (Omlet.ru; контролируется МТС) и «СТРИМ-Интерактив» (Stream.ru; «Система масс-медиа») будут предустановлены в телевизорах Philips с поддержкой выхода в интернет. То есть телезритель сможет попасть на эти сайты без сложных переходов — чуть ли не просто переключая каналы.

В ближайшее время портал Omlet.ru (каталог включает более 2 тыс. художественных фильмов, 7 тыс. эпизодов сериалов и ТВ-программ) включат в меню всех моделей телевизоров Philips Smart TV, а также BluRay-плееров и домашних кинотеатров Philips с возможностью подключения к интернету, рассказали в МТС. Аналогичное соглашение с Philips заключила еще одна «дочка» АФК «Система» — холдинг «Система масс-медиа» (СММ).

Соглашение позволит владельцам перечисленных устройств Philips пользоваться сервисом «СТРИМ-Интерактив», дающим бесплатный доступ к сериалам студии RWS и передачам каналов телекомпании СТРИМ (входят в СММ) — всего к 230 часам контента.

По словам главы телевизионного подразделения Philips в России Мэтта Морана, компания также сотрудничает с сервисами Zoomby.ru и «Yota Музыка». «Интерес Philips в том, что теперь мы предоставляем пользователям не просто телевизор, а доступ к контенту», — поясняет он.

По прогнозу компании iSuppli, объем всего рынка телевизоров в России в 2011 году должен составить около 8,1 млн штук, из которых 80% (6,5 млн) приходится на жидкокристаллические модели. По данным GfK-Rus, в январе-августе 2011 года на модели с поддержкой интернета приходилось уже 9,2% всех продаж жидкокристаллических телевизоров в России по сравнению с 3,9% за аналогичный период прошлого года. По этому показателю Россия пока заметно отстает от стран Азии (21,8%), Западной (19,5%) и Восточной (13,8%) Европы. Господин Моран предполагает, что по итогам 2011 года доля телевизоров с поддержкой интернета в продажах жидкокристаллических моделей может достигнуть уже около 15%.

Аудитория Omlet.ru в сентябре этого года, по оценке GoogleAdPlanner, составляла 1 млн уникальных пользователей, Stream.ru — 100 тыс. Крупнейшими онлайн-кинотеатрами, по данным сервиса, были Ivi.ru — 5,5 млн, Zoomby.ru — 2,9 млн, Tvigle.ru — 2,2 млн, Tvzavr.ru — 1,2 млн и Now.ru — 690 тыс. уникальных пользователей.

По словам гендиректора Omlet.ru Инны Шалыто, за последний год среднемесячное количество посещений портала выросло на 30%, число потребителей услуг и средний чек увеличились вдвое.

Источник: Omlet.ru добавили в телеменю // Коммерсант. 2011. 11 ноября.

Товарная стратегия затрагивает все аспекты деятельности компании, в том числе ее отношения с поставщиками и посредниками. Несмотря на то, что многие из этих решений, предусматривающих оценку и отбор идей новых товаров, а также прекращение производства некоторых товаров, принимаются, как правило, компанией-производителем, посредники также могут предлагать решения по разработке новых товаров или снятию отдельных товаров с производства.

Эффективное управление товарным портфелем невозможно без стратегического управления отдельным товаром, под которым понимается *управление торговыми марками*. Многие компании владеют большим количеством торговых марок, представленных на различных рынках. Если бы управление этими торговыми марками осуществлялось независимо друг от друга, то распределение средств между ними было бы далеко не оптимальным, решения, принимаемые в пользу какой-либо одной марки, могли бы негативно сказаться на показателях деятельности компании в целом. Управление портфелем торговых марок заключается в оптимальном распределении ресурсов между отдельными

торговыми марками. Хотя торговые марки составляют атрибут второго уровня продуктов, они обеспечивают потребительское позиционирование компании, поэтому решения по комплексу торговых марок относят к стратегиям портфеля брендов.

Важное значение для реализации стратегии позиционирования играют стратегические решения по разработке торговых марок, формирующие образ и имидж товаров и компании в целом. Менеджеры по маркетингу должны решить несколько задач, связанных с управлением торговыми марками, которые являются основой следующих решений:

- решение о необходимости торговых марок;
- решение о поддержке торговой марки;
- решение об изменении позиционирования.

Решение о необходимости разработки торговых марок зависит от ее целесообразности, заключающейся в оценке тех преимуществ, которые она дает компании, и затрат на ее разработку и поддержку. Некоторые авторы считают, что важнейшей задачей разработки торговых марок является формирование лояльности и приверженности потребителей. Другие авторы считают, что основной задачей управления торговыми марками является реализация стратегии позиционирования. В любом случае разработка марочного названия имеет стратегическое значение для компании.

Разработка стратегических решений по товарным маркам может включать следующие этапы: формирование концепции наименования продуктов компании; выбор названий товарных знаков разработка марочных стратегий (рис. 6.3).

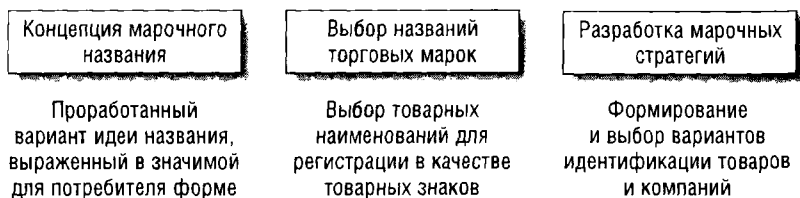


Рис. 6.3. Процесс разработки решений по торговым маркам

На первом этапе разрабатывается концепция названия товара, которая определяет либо рациональное, либо эмоциональное воздействие товара на потребителей. Концепция зависит от вида товара: на потребительских рынках чаще используются эмоциональные подходы к формулированию торговых марок и ее фирменной поддержки, на деловых рынках используется рациональный подход.

Следующим этапом является разработка стратегий марочного названия. Стратегии торговых марок представляют собой варианты названий, под которыми проводятся позиционирование отдельных продуктов, продуктовых групп или компании в целом.

К стратегиям торговых марок относят следующие виды:

1. Стратегия торговой марки для отдельного товара — использование индивидуальной торговой марки для отдельного товара;
2. Стратегия параллельных марок — отдельные названия для групп товаров в рамках одного товарного ассортимента;
3. «Зонтичная» стратегия — использование торговой марки для отдельных товарных групп в рамках товарного ассортимента;
4. Стратегия единой торговой марки — общее марочное название для всех товаров в рамках разных ассортиментов групп номенклатуры товаров;
5. Стратегия корпоративной торговой марки — наименования компании для обозначения всей номенклатуры предлагаемых ею товаров.

Решения по выбору торговой марки могут быть приняты по нескольким вариантам:

- марка производителя — в этом случае компания разрабатывает собственные торговые марки для производимой продукции;
- марка дистрибьютора — в этом случае компания не разрабатывает торговые для производимой продукции, а использует марку посредника. Такие марки называют частными торговыми марками. Главное преимущество торговой марки посредника для производителя товара заключается в сокращении расходов на маркетинг своей продукции конечному потребителю, хотя данный способ и ставит производителя в зависимость от конкретного розничного продавца. Производство товара под маркой посредника чревато для производителя риском разрыва договора розничным торговцем. Тем не менее, такого рода соглашения могут приносить выгоду как производителю, так и посреднику, так как при этом возрастает загрузка производственных мощностей;
- лицензионная торговая марка — производство товаров под торговой маркой другой компании, купленной по лицензионному договору. Является достаточно прибыльным бизнесом. Компания, предоставляющая лицензию, имеет дополнительный доход при незначительных затратах. Она также получает бесплатную рекламу своей торговой марки. Главным же недостатком является то, что лицензиат может создать неблагоприятный образ торговой марки.

Решение по выбору торговой марки определяется такими факторами как известность и репутация марки, а также уровень финансовых затрат на ее поддержку.

Важность торговой марки как инструмента реализации конкурентной позиции в условиях роста конкуренции на товарных рынках обусловила формирование технологии управления брендами, называемого брендингом, как интегрированными маркетинговыми коммуникациями

для увеличения маркетинговой активности и обеспечения сохранения и развития рыночной позиции, что обусловило предложения по формированию стратегий портфеля брендов.

Тема 6.3. Операционные решения по товару

Реализация стратегических решений по товарному комплексу зависит от соответствия товарного предложения компании ожидаемой потребителями ценности, которые обеспечивается *операционными решениями по товару*. Основой для разработки операционных решений является мультиатрибутивная модель. Поэтому операционные решения представляют решения по атрибутам продукта. Их роль заключается в том, что они являются основой дифференциации продуктов и создания конкурентных преимуществ.

Решения по базовой сущности продукта вырабатываются по следующим атрибутам:

- функциональность продукта;
- дизайн продукта;
- упаковка;
- сервисное обслуживание — решения по системе обеспечения продаж и эксплуатации товаров.

Решения по функциональности продуктов, являющиеся базовыми для создания потребительской ценности и конкурентных преимуществ, заключается в разработке вариантов эксплуатационных характеристик, технологий производства, состава сырья, эргономических свойств, безопасности и др.

Рост конкуренции обусловил рост внимания к такому атрибуту продуктов как дизайн. В рамках управления продуктом принимаются операционные решения по промышленному дизайну, создающему продукту такие характеристики, которые потребителям создают удобство пользования, эстетическое восприятие, и, таким образом, выделяют продукт от аналогичных продуктов — конкурентов, обеспечивают привлекательность и стимулируют покупки.

Пример

Созданная в Красноярске компания «Вентокальдо» стояла у истоков зарождавшейся в стране эры полуфабрикатов. ЗАО «Вентокальдо» удивило сразу, начав выпускать пельмени не обычной, а квадратной формы. Горожанам они понравились: оригинальный «дизайн» итальянских raviолей, знакомый вкус сибирских пельменей. Форма итальянского блюда весьма успешно совместилась с традиционной сибирской начинкой. История появления «квадратиков» такова. Один из учредителей «Вентокальдо», побывав в Италии, привез в Красноярск технологическую линию по производству raviолей.

Рецептуру использовали все-таки местную, справедливо полагая, что продукт под названием «равиоли» может и не прижиться в Сибири. Свою деятельность компания начинала как совместный бизнес итальянских и красноярских предпринимателей, отсюда и иностранное название — «Вентокальдо», что означает «теплый ветер». Правда, впоследствии с итальянцами не получилось выстроить взаимоотношения. Иностранцы продали свою долю и ушли, но их квадратные пельмени прижились в Красноярске. Большинство заведений быстрого питания заказывает именно «квадратики», очень удобные для приготовления во фритюре.

Одним из направлений борьбы с конкурентами стало развитие гибкой ассортиментной политики. Среди продукции «Вентокальдо» появились пельмени традиционной формы ручной лепки, блинчики, вареники, голубцы, тефтели, котлеты, шницели, бифштексы, ромштексы, манты и хинкали. Позволили себе даже слегка отойти от традиционных замороженных продуктов и взяли в производство 24 вида салата корейской кухни. Сейчас у «Вентокальдо» несколько торговых марок, 8 брэндов и еще два новых находятся в разработке. Некоторые идеи подсказывают сами клиенты — например, так появились фаршированные перцы. А из поездки в Данию господин Расьянский вернулся в полной уверенности, что пора делать пиццу. И сейчас продукция компании «Вентокальдо» составляет 80% пиццы, представленной в супермаркетах города.

Источник: Пельмень в квадрате // Стратегии успеха. 2004. № 36. Октябрь.

Решения по упаковке при проектировании продукта для вывода на рынок имеет большое значение для обеспечения защиты продукта, транспортировки, хранения, предложения целевому потребителю в местах продажи. Вместе с дизайном продукции составляет основу для позиционирования продуктов. В настоящее время новые технологии упаковки продуктов позволяют реализовывать стратегии развития на новых рынках.

Решения по упаковке разрабатываются для первичной и вторичной упаковки, для информационной упаковки.

Решения по упаковке разрабатываются в рамках двух направлений: вывод нового продукта на рынок; модификация продукта.

Решения по модификации упаковки могут стать результатом изменения во вкусах покупателей, способах покупки, репозиционирования торговой марки, технологий производства продуктов, а также появления новых тенденций в использовании цветов, форм, упаковочных материалов. Изменения технологий торговли и форматов магазинов как каналов распределения продукции также является причиной разработки новых видов упаковки.

Большое внимание в условиях конкуренции и изменения поведения потребителей уделяется решениям по дизайну и цветовым решениям упаковки.

Пример

Табачным компаниям все сложнее рекламировать сигареты — приходится направлять много усилий на трансформацию самого товара

Как и все другие табачники, ВАТ живет в условиях сокращающихся маркетинговых возможностей: реклама сигарет ограничена в большинстве стран. В России наружная и телевизионная реклама сигарет полностью под запретом (она разрешена только в местах продаж, на вокзалах и в аэропортах), а реклама в прессе возможна, но с ограничениями. Поэтому для производителей сигарет создание новых форматов, вкусов и технологий — чья ли не единственный способ обратить внимание на свою продукцию.

Как модифицировать такой стандартный продукт, как сигареты? Бельгиец Йохан Вандермюлен (в июне 2010-го назначенный управляющим директором табачной компании «БАТ Россия») советует внимательнее смотреть по сторонам. У него вошло в привычку, заходя в супермаркет, изучать любые новинки, отслеживать изменения спроса в автомобильной отрасли, в торговле дорогой одеждой и даже украшениями. Идея KentNanotek родилась в 2006 году как раз из анализа изменений потребительского поведения. Одна из тенденций — миниатюризация: компьютеры, телефоны, носители информации становились все тоньше и тоньше. Второй тренд, как говорит Йохан, возвращение моды на черный цвет. Это было заметно по продажам дорогих автомобилей, банковским картам и клубным картам авиакомпаний. В дизайне сигарет черный цвет тогда почти не использовался.

Концепция окончательно сложилась во время командировки в Колумбию, где Йохан узнал результаты продаж марки KoolNight, принадлежавшей ВАТ. Пачка темно-синего, почти черного цвета выделялась на полке. «Традиционными для отрасли были белый, красный и синий цвета. Если бы в то время убрать с магазинной полки пачки этих цветов, то она оказалась бы на 80% пустой», — говорит Йохан.

Когда он впервые озвучил идею, и коллеги, и креативное агентство, которому предстояло заниматься дизайном пачки, встретили ее скептически: черные пачки считались старомодными, а тонкие сигареты — исключительно дамскими. Но Йохан сумел настоять на своем. «Мне повезло, — говорит он, — мой босс был директором по маркетингу, и он меня поддержал. Это важный урок: не убивайте идею на ранней стадии, подождите, пока не увидите первые наброски». Как только муляж был готов, сомнения отпали — на тестировании люди спонтанно тянулись к пачке руками. Первая версия дизайна была утверждена практически без изменений, что редко случается на потребительском рынке: обычно упаковку тестируют и корректируют несколько раз.

Но упаковка — лишь подделка. И ВАТ, и конкурирующие табачные компании тогда уже выпускали сигареты с тройным угольным фильтром, делать сигареты без него было бы ошибкой. Отделу R&D пришлось разрабатывать технологию, позволяющую вставлять современный фильтр в более тонкие сигареты. Нужно было подготовить и производство: закупить другое оборудование. Вандермюлен не раскрывает цифр, но говорит, что инвестиции были «существенными» и что в случае с новинкой это всегда риск: прогнозы по спросу могут и не оправдаться.

От идеи до запуска пачки нового формата в производство прошло 16 месяцев. KentNanotek стартовал в мае 2007 года одновременно в России и в Чили. «Продукт инновационный. Первые же продажи моментально подтвердили это. Я бы сравнил это с iPhone от Apple, только применительно к табачному рынку», — вспоминает Олег Смирнов, генеральный директор группы компаний «СНС», крупного табачного дистрибьютера. «Kent стал выглядеть инновационно, сыграл в модные нанотехнологии и привлек внимание потребителей», — говорит Олег Бериев, президент брендингового агентства Mildberry BrandBuildingSolutions.

Начало продаж сопровождалось маркетинговой кампанией «Легко копировать — повторить невозможно!». Копии действительно появились быстро. В декабре 2007 года, когда Kent Nanotek был единственным представителем нового класса сигарет, на этот формат приходилось 0,5% табачного рынка, по данным Nielsen. С тех пор появилось 17 брендов в той же категории: Winston XS от JTI, Marlboro KS SS от Philip Morris, Continent от «Донского табака» и др. Сегмент расширился до 3% рынка, при этом 1,2% приходится на первоходца KentNanotek.

«Если вы действительно хотите создать что-то инновационное, надо отслеживать изменения в обществе. Наши действия продиктованы запросами потребителей, и это единственно правильная тактика. Если смотреть только на конкурентов, то шансов придумать что-то действительно новое нет», — говорит Вандермюлен.

Источник: Телицына, И. Эволюция пачки // Forbes. 2010. Ноябрь.

Решения по сервису позволяют расширить ценность продукта за счет качества обслуживания потребителей. Решения по сервису разрабатываются по трем направлениям (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Решения в области сервиса

Вид сервиса	Характеристика
Предпродажный	Подготовка товаров в продаже. Включает мероприятия, способствующие обеспечению спроса на товар, учету пожеланий покупателей (адаптация к требованиям покупателей, косметический ремонт и пр.)
Обслуживание во время продаж	Поддержка товаров и интереса покупателей (консультации, упаковка и пр.)
Послепродажный	Подготовка товаров к использованию, поддержание эксплуатации (транспортировка, установка, техническое обслуживание, гарантийное обслуживание и пр.)

Предпродажный сервис — позволяет адаптировать товар к индивидуальным требованиям потребителей, провести подготовку потребителей к пользованию товарами за счет обучения.

Сервис во время продажи — позволяет установить контакт потребителя с товаром и создать условия для покупки через консультирование, индивидуальную упаковку, пробную эксплуатацию.

Послепродажный сервис — позволяет обеспечить удобство доведения продукта до места пользования и удобство эксплуатации продукта.

Пример

Чтобы завоевать новый рынок, нужно тщательнее изучать местные вкусы

Президент по международному бизнесу корпорации Kraft Санджей Хосла может довольно потирать руки — в прошлом году доля бренда Oreo на китайском рынке печенья выросла более чем на 30%. Kraft поставляет Oreo в Поднебесную с 1996 года, но до недавних пор оно продавалось плохо. Что же случилось? Изменились не покупатели — изменился сам продукт.

Как выяснили маркетологи Kraft Foods, для китайцев печенье, сделанное по традиционной американской рецептуре, было слишком сладким, а цена одной упаковки — слишком высокой (73 цента за 14 штук). И в 2005 году корпорация начала выпускать специальное Oreo для Китая. В Kraft просто-напросто уменьшили размер упаковки и количество сахара, добавляемого в печенье. Результат — 7,3% китайского рынка по итогам 2009 года.

Если в Америке печенье — это кошмар для родителей, заботящихся о здоровом питании своих детей, то в Китае, где не так переживают из-за правильности питания, а малообеспеченным слоям населения по-прежнему не хватает калорий, печенье пользуется большим спросом. Kraft вывел на китайский рынок еще один продукт — печенье Jai-Gai, которое вышло в лидеры продаж, потому что, как указано на упаковке, в пачке ценой 1,5 юаня содержится количество кальция, эквивалентное трем стаканам молока (в конце 2009 года молоко в китайских магазинах стоило в среднем 3 юаня за литр).

По данным ACNielsen, Kraft контролирует 22% китайского рынка печенья объемом \$1,6 млрд, что почти втрое больше, чем у ближайшего соперника — тайваньской Tingu. «Китай — это рынок, который научил нас фокусироваться, расширять ассортимент и изобретать новое», — говорит Санджей Хосла, пришедший в Kraft в 2007-м из новозеландской молочной компании Fonterra Cooperative Group.

Китай — самая важная страна для подразделения развивающихся рынков Kraft, и Хосла выстроил систему разработки новых продуктов, во главе которой стоят китайцы. Новый исследовательский центр Kraft в технопарке Сучжоу недалеко от Шанхая работает над созданием будущих хитов продаж для Китая.

Знание местных особенностей позволяет понять различия между регионами с выгодой для компании. «Например, наши крекеры Ritz пользуются успехом в Пекине, но не в Гуанчжоу, — рассказывает Хосла. — Есть также нюансы потребительских предпочтений аромата, текстуры продукта и размера упаковки. В Шанхае потребители выбирают большие пачки, а в Пекине явно предпочитают маленькие».

Источник: Вай-иньКвок, В. Локализация печенья // Forbes. 2010. Март.

РЕЗЮМЕ

1. Реализация маркетинговых стратегий обеспечивается решениями по инструментам комплекса маркетинга, которые в зависимости от целей можно разделить на стратегические и операционные решения, обеспечивающие координацию всех инструментов комплекса маркетинга, что позволяет создать релевантное потребителю предложение и конкурентоспособное рыночное предложение.
2. Стратегические решения по инструментам комплекса маркетинга представляют собой решения по формированию отличного от конкурентов рыночного предложения. К стратегическим решениям относятся товарные и ценовые решения, решения по распределению и продвижению, обеспечивающие цели формирования рыночного предложения для оптимальной адаптации к определенным целевым рынкам в соответствии с их ожиданиями ценности.
3. Основу рыночного предложения составляет товар. Стратегические решения по товарному комплексу в рамках управления товарным портфелем компании разрабатываются по товарному предложению и по торговым маркам.
4. В качестве стратегических решений по товарному комплексу маркетинга предлагаются ассортиментные стратегии: расширение товарного ассортимента, насыщение товарного ассортимента, обновление товарного ассортимента, изменение согласованности, сокращение товарного ассортимента.
5. Стратегические решения по торговым маркам позволяют обеспечить реализацию стратегии позиционирования за счет идентификации товаров и обеспечения различий с марками-конкурентами. Менеджеры по маркетингу должны принять решения о необходимости торговых марок; о поддержке торговых марок; о позиционировании.
6. К стратегическим решениям по торговым маркам относят следующие: стратегия торговой марки для отдельного товара; стратегия параллельных марок; «зонтичная» стратегия; стратегия единой торговой марки.
7. Операционные решения касаются атрибутов продуктов. Операционные решения по базовой сущности продукта вырабатываются по следующим атрибутам: функциональность продукта; дизайн продукта; упаковка; сервисное обслуживание. Решения по упаковке разрабатываются по двум направлениям: вывод нового продукта на рынок; модификация продукта. Решения по сервису разрабатываются по трем направлениям: предпродажный сервис, сервис во время продажи, послепродажный сервис.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается различие стратегических и операционных решений по комплексу маркетинга.
2. Почему основу рыночного предложения составляет товар?
3. В чем заключается цель стратегических решений по товарному комплексу?
4. Что собой представляют операционные решения по инструментам комплекса маркетинга?
5. В каких видах разрабатываются товарные стратегии в рамках управления товарным портфелем компании?
6. В чем заключается отличие решений по нововведениям и решений по модификации товаров?
7. В чем заключаются сущность управления портфелем торговых марок?
8. Какие этапы включает процесс разработки стратегий по товарным маркам?
9. Какие существуют стратегии торговых марок?
10. По каким атрибутам продукта вырабатываются операционные решения?
11. Что является основой для разработки решений по функциональности продуктов?
12. По каким направлениям разрабатываются решения по упаковке?
13. Какие разрабатываются решения по сервису?

ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры компаний, иллюстрирующие какой инструмент комплекса маркетинга играет наиболее важное значение в успехе рыночного предложения.
2. Найдите в СМИ кейсы российских компаний и определите продуктовые стратегических решений.
3. Прочитайте пример компании «Обувь России» и определите, какая ассортиментная стратегия использована компанией?
4. Прочитайте пример компании «Вентокальдо» и определите, какая товарная стратегия была использована?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Акер Д.* Стратегия управления портфелем брендов / пер. с англ. М.: Эксмо, 2008.
2. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия: учебник / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
3. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич СПб.: Питер, 2010.

4. *Бонтур А.* Омоложение бренда / А. Бонтур, Ж.-М. Лейю; пер. с фр. К.: Companion Group, 2010.
5. *Бун Л.* Современный маркетинг: учеб. пособие / Л. Бун, Д. Куртц; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
6. *Капон Н.* Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Б. Колчанов, Дж. Макхалберт; пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
7. *Келлер К. Л.* Стратегический брэнд-менеджмент: Создания, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2008.
8. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 12-е изд. СПб.: Питер, 2010.
9. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
10. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
11. *Ландреви Ж.* Меркатор. Теория и практика: в 2 т. / Ж. Леви, Ландреви, Д. Линдон; пер. с франц. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006.
12. *Леманн Д. Р.* Управление товаром / Д. Р. Леманн, Р. С. Винер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
13. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник / под ред. Л. А. Донченко. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
14. *Попова Г. В.* Маркетинг. Теория и практика: учеб. пособие для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2011.
15. *Пресс М.* Власть дизайнера: Ключ к сердцу потребителя / М. Пресс, Р. Купер; пер. с англ. Мн.: Гревцов Паблишер, 2008.
16. *Самойлов М. В.* Упаковка товаров: учеб. пособие для вузов / М. В. Самойлов, М. А. Зильберштейн, А. А. Губарев. Мн.: БГУЭУ, 2009.
17. *Синяева И. М.* Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2011.
18. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. М.: Изд-во экон. акад., 2008.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

История кондитерского дома «Восток»

Томская компания «Кондитерский дом «Восток» («КДВ Групп») осенью 2007 года вывела на федеральный рекламный рынок собственный брэнд «Яшкино». Являясь одним из российских лидеров по производству развесных и фасованных вафель, компания планирует под этим зонтичным брэндом продавать наиболее востребованные потребителем виды мучной кондитерской продукции. Маркетологи не однозначно высказались и о брэнде, и о рекламной кампании. Однако они признают, что реклама запомнилась, и у «Яшкино» есть все предпосылки стать настоящим общероссийским брэндом.

Осенью 2007 года в федеральном телеэфире начался прокат видеороликов, рекламирующих кондитерские изделия Яшкинского пищекомбината. Рекламный слоган «Без «Яшкино «не сладко», подразумевающий, что каждая семейная трапеза должна заканчиваться десертом под брэндом «Яшкино», прочно оседал в сознании телезрителей, многие из которых к тому времени уже были потребителями продукции «КДВ Групп».

По словам генерального директора маркетинговой компании «Прорыв» Дмитрия Василевского, на территории европейской части России (включая Северо-Запад, Центр, Урал, Поволжье, Юг) вафли «Яшкинские» в 2007 году показали наибольший прирост доли рынка по отношению к 2006 году (+5,7%). По данным компании «Nielsen Россия», владелец брэнда — компания «КДВ Групп» — в минувшем году вошел в список лидеров розничных продаж вафельных изделий в городах России с населением свыше 10 тыс. человек, наряду с компаниями Nestle и «Большевик».

Вафли, печенье и бисквиты томская компания выпускает исключительно за пределами Томской области — на пищекомбинатах в Яшкино (Кемеровская область), Кемерове, Абакане, Минусинске и Нижнем Тагиле. Как отмечает руководитель «КДВ Групп» Денис Штенгелов, сегодня продукция компании представлена в 80 регионах России, дистрибутивная сеть охватывает около 80 тыс. торговых точек.

Кондитерскому дому «Восток» принадлежит пять пищевых комбинатов: ООО «КДВ Яшкино» (Яшкино, Кемеровская область), ООО «КДВ Нижний Тагил», ООО «КДВ Сибирь» (Кемерово), ООО «КДВ Минусинск» (Минусинск, Красноярский край), ООО «Кондитерская фабрика «Абаканская» (Хакасия). Управляющая компания расположена в Томске. Собственниками являются частные лица. Предприятия компании выпускают вафли, печенье, бисквиты, рулеты под торговыми марками «Яшкино», «Кремка», «Диво», «Манилки», «Альпийские», «Малышок» и «Бонди». Около 50% объемов производства «КДВ Групп» приходится на Яшкинский пищекомбинат. Оборот компании не афишируется.

Как вывести брэнд?

Именно на фоне предпосылок по укреплению позиций «КДВ Групп» в слабо охваченных регионах, осенью прошлого года в эфире 26 регионов России появились ролики, продвигающие зонтичный брэнд «Яшкино». «Мы решили под брэндом «Яшкино» объединить часть направлений мучных кондитерских продуктов, главным из которых для нас являются вафли, — рассказывает Денис Штенгелов. — Идеология компании всегда заключалась в том, чтобы в сознание потребителя словосочетание «яшкинские вафли» вошло так же прочно, как, например, «тульский пряник», «жигулевское пиво» или «армянский коньяк». И наша задача заключается в том, чтобы при слове «вафли», все понимали, что они яшкинские, а уж потом прицепом хотим присоединить к этому брэнд-

ду другие направления мучной «кондитерки». Уже сейчас под маркой «Яшкино», кроме вафель, выпускаются крекеры, производство которых дислоцируется на кемеровском и минусинском комбинатах.

«Мне кажется, что ситуация с «Яшкино» является как раз тем редким и замечательным случаем, когда брэнд появился сначала в сознании потребителей, а уже потом в сознании маркетологов и рекламистов, которые работают с ним, — отмечает генеральный директор маркетингового центра «АС-маркетинг» (Сибирь) Наталья Торик. — Не знаю, как в других регионах, но в Сибири продукция под названием «Яшкино» — уже давным-давно сложившийся брэнд. Региональное позиционирование, на мой взгляд, довольно гармонично. Имя брэнда позаимствовано у географического пункта, в котором расположена фабрика, поэтому можно использовать позиционирование «там, где делают сладости». Почему бы не расширить географию потребителей, осведомленных о «сладком местечке»?

Привлечь внимание

Рекламную кампанию «Яшкино» разрабатывало РА Instinct. В портфеле агентства — брэнды IKEA, «Моя Семья», «Чемпион» (компания «Нидан»), «АвтоВАЗ», «Сана-Сол», «Кальций D3» (компания «Никомед»), «ЯрПиво», «Евросеть», «Олейна» и «Идеал» (компания Bunge), Sbarro, ИМПЭКСБАНК, «Ингосстрах» и другие. По словам менеджера по стратегическому планированию РА Instinct Галины Теориной, при разработке коммуникаций агентство ориентировались в первую очередь на женскую аудиторию. «Ведь за покупку продуктов питания в семье, как правило, отвечает женщина. Она лучше разбирается, что, где и по какой цене купить, какие зубную пасту, туалетную бумагу, сок, кефир и какое печенье лучше взять, — пояснила она. — При этом мы понимали, что аудитория потребителей сладостей гораздо шире».

По ее словам, женщины из ключевой целевой аудитории «Яшкино» весьма чувствительны к цене, ищут наиболее экономичные предложения на рынке. В то же время они не хотят жертвовать качеством. Считают, что отечественные продукты не хуже импортных, и предпочитают покупать их. «Наши женщины ежедневно заботятся о здоровье, настроении и благополучии всей семьи, они хотят, чтобы все были не только сыты и довольны, но и питались правильно. Во многих семьях сохраняется традиция полноценного приема пищи, когда все начинается с первого блюда и заканчивается десертом. И только после такого обеда/ужина женщина может быть уверена, что она накормила всех так, как нужно. Особенно сейчас, когда стала активно распространяться мода на перекусы, питание на ходу, наши женщины хотят сохранить эту традицию правильного домашнего питания», — говорит госпожа Теорина.

Однако независимые маркетологи считают, что коммуникация брэнда нарушает сразу несколько правил. По мнению консультанта InterbrandZintzmeyer&Lux Сергея Шарюкова, главное нарушение

заключается в отрицаниях: «Клип построен на отрицательных моментах: сначала зрители видят пустую упаковку, и в пэкшоте ролика продукт так и не появляется. Два отрицания — «без» и «не» — содержатся в слогане». С коллегой соглашается и Наталья Торик: «Первое, на что обращаешь внимание, — ролик содержит слишком много «не»: «как ни старайся...», «не найти...», «не сладко». Не слишком ли много «не» за 30 секунд?»

Парируя возражения оппонентов, Галина Теорина отмечает, что реклама должна развлекать, удивлять — это единственный для нее способ привлечь к себе внимание. «Если, для того чтобы сделать такую рекламу, нужно отрицание, его используют», — резюмирует она.

По мнению директора рекламной группы «Мелехов и Филюрин» Александра Филюрина, ролики не выполняют заявленной функции: в выводящем ролике марка должна упоминаться минимум три раза по мере развития сюжета. В 30-секундном ролике она называется только один раз, да и то в конце. Кроме этого, считает маркетолог, сюжетно ролик никак не связан со словом «Яшкино» и не поддерживает его. «Я считаю, что сценаристы перекреативили. Ролик не связан не только с названием, но и с товарной группой, — утверждает господин Филюрин. — Даже в рамках рекламной условности действия персонажей выглядят крайне неестественными по отношению к товарной категории. Даже с поправкой на гипертрофированность эмоций сюжет нелогичен и еще больше отвлекает от названия «Яшкино». К плюсам ролика эксперт относит режиссуру и качество съемки: «Снято очень хорошо. Режиссерская, операторская, актерская работы сделаны классно. Это, что называется, вся очередь попала в одну точку в пяти метрах от мишени». «По сюжету был очень серьезный отбор. Была масса идей, — рассказывает Денис Штенгелов. — Кто-то говорит: «Мы не поняли»; кто-то говорит: «Ужасно». Кому-то реклама не понравилась, а кому-то, напротив, очень понравилась, но самое главное — ее запомнили все, равнодушных не осталось. Эти первые ролики были рассчитаны на формирование узнаваемости брэнда, то есть мы говорили потребителям: «Сделайте первую покупку».

Сергей Шарюков подтверждает, что привлечь внимание рекламой к брэнду удалось. Ролики, несмотря на негативную окраску, безусловно, привлекли внимание потребителей. «Если цель рекламы заключалась в привлечении внимания к брэнду, то она, безусловно, достигнута, — утверждает господин Шарюков и тут же оговаривается. — Однако внимание было больше негативным. И даже если мгновенные покупки совершились, не поддерживая потребителя постоянным напоминанием о брэнде, привить к нему лояльность только этой рекламой, к тому же построенной на негативных эмоциях, вряд ли удастся».

Что в имени тебе моем?

Гораздо лояльнее маркетологи высказались о благозвучности выбранного для брэнда слова. «Прямой связи названия с категорией

рекламируемого товара нет, но оно ей и не противоречит, — считает Александр Филюрин. — В пищевой промышленности вообще большинство названий — топонимы, то есть названия, производные от местности, где выпускается продукт. Топоним по определению благозвучен, только если это не какой-нибудь Пржевальск. В остальных же случаях названия местностей «народные» и потому легко произносятся и воспринимаются».

По результатам анализа фоносемантического модуля компьютерной программы «Вал», которую «Ас Маркетинг» использует в проектах нейминга, слово «Яшкино» не обладает выраженными фоносемантическими характеристиками. «Обычно в таких случаях мы делаем вывод, что есть полноценная возможность с помощью образов и графем наполнить слово нужными характеристиками, — отмечает Наталья Торик. — На мой взгляд, менять название с отличной репутацией, только ради того чтобы оно было модным, благозвучным и семантически насыщенным, не правильно ни логически, ни экономически».

Однако если говорить о федеральном позиционировании, у брэнда, по мнению аналитиков, есть некоторые недочеты. Как рассказал Сергей Шарюков, компанией InterbrandZintzmeyer&Lux брэнд «Яшкино» детально не анализировался и не рассматривался в числе претендентов на попадание в рейтинг Топ-40 российских брэндов, в первую очередь потому, что по нему нет открытой финансовой информации. Кроме этого, его продажи пока носят более локальный, а не национальный характер. Также у брэнда нет собственного сайта. И это, по словам Сергея Шарюкова, является большим минусом. Кроме вспышки — прошедшей рекламной кампании, брэнд «Яшкино» не имеет никаких коммуникаций.

Результаты кампании

«О результатах кампании говорить пока рано. Она проходила в два этапа: середина сентября — середина октября, середина ноября — середина декабря 2007 года. Транслировались два ролика для двух продуктов — вафли и крекеры. И как раз сейчас мы делаем анализ изменения объемов продаж. Первые данные свидетельствуют: они подросли, — констатирует Денис Штенгелов. — Но нужно, чтобы объемы не только выросли, но и закрепились. Вот если мы спустя полгода поймем, что объемы продаж системно находятся на более высокой отметке, тогда можно будет сказать: мы получили часть потребителей в долгосрочное пользование».

Компания планирует продвигать через федеральные каналы брэнд «Яшкино», повышать его узнаваемость. Денис Штенгелов не исключает, что после слияния с «Бриджтаун Фудс» «КДВ Групп» запустит рекламную кампанию на общедофедеральном уровне.

Сергей Шарюков предполагает, что у марки «Яшкино» есть потенциал для того, чтобы стать успешным национальным брэндом. Рынок

мучных кондитерских изделий не настолько перенасыщен, поэтому новый бренд может найти свою нишу. «Для этого необходимо строго следовать выбранному позиционированию товара и направить постоянные коммуникации на целевую аудиторию. Разумеется, не только в коммуникациях кроется ключ к успеху бренда, а и в других маркетинговых усилиях. Я имею в виду оставшиеся три «р» маркетинг-микса: product, price и placement», — говорит консультант.

Источник: Несущие сладость // Стратегии успеха. № 4. 2008.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Правильно ли в истории Томской компании «Кондитерский дом «Восток» дано описание целевой аудитории для выведения бренда «Яшкино»?
2. Какая стратегия формирования торговых марок была выбрана Томской компанией «Кондитерский дом «Восток»?
3. Достигла ли рекламная компания «Яшкино» своей цели?
4. Можно ли привить лояльность к бренду рекламой?

Глава 7

РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНАМ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будет рассмотрен материал по формированию стратегических и операционных решений по ценам.

ЦЕЛИ

Сформировать знания в области ценообразования в рамках процесса управления маркетингом.

Раскрыть сущность и показать отличие понятий «стратегические решения по ценам» и «операционные решения по ценам».

Раскрыть особенности стратегий ценовой конкуренции.

Дать характеристику видов стратегий позиционирования «цена/качество».

Ознакомить с видами ценовых стратегий на этапах жизненного цикла товаров.

Дать характеристику операционным решениям по ценам.

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- способность находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);
- умение учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);

в области информационно-аналитической деятельности

- способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);

- уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- уметь использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);

Тема 7.1. Сущность решений по ценам

Цена является единственным инструментом маркетинга, за счет которого компания получает прибыль. Кроме того в комплексе маркетинга цена рассматривается как инструмент стимулирования спроса на продукцию компании, позиционирования товара и компании, создания конкурентных преимуществ. Поэтому решения по ценам являются важными решениями в процессе управления маркетингом, позволяющими обеспечить реализацию достаточно широких целей компании.

Стратегические решения по ценам или ценовые стратегии организаций определяются как выбор из всех возможных направлений действий в области ценообразования главного, обеспечивающего реализацию поставленной цели в конкретный промежуток времени. В процессе управления маркетингом стратегические решения по ценам рассматриваются как инструмент реализации маркетинговых стратегий. Стратегические решения по ценам можно определить следующим образом.

Стратегические решения по ценам — это выбор возможного и необходимого уровня цен, обеспечивающего компании реализацию маркетинговых стратегий

Стратегические решения по ценам обеспечивают дифференцирование и позиционирование товаров, определяя высокий, средний и низкий ценовой сегмент товаров. Ценовые предложения компаний обеспечивают их потребительское и рыночное позиционирование.

Операционные решения по ценам направлены на решение маркетинговых проблем, связанных с воздействием на уровень, временные рамки и структуру спроса. Поэтому операционные решения по ценам можно определить следующим образом.

Операционные решения по ценам — варианты цен на продукцию компании, которые должны обеспечить воздействие на поведение участников рыночного обмена

Решения по ценам зависят от корпоративных и маркетинговых целей в области прибыли, продаж, рыночной доли. В зависимости от корпоративной ориентации на максимизацию прибыли или рост продаж формируются подходы к установлению уровня цен:

- цели по прибыли. Компании, ориентирующиеся на максимизацию уровня прибыли, изберут уровень цен, соответствующий типу товаров. Для товаров массового спроса и товаров особого выбора уровень цен, обеспечивающий рост прибыли будет различным;
- цели по увеличению объемов продаж. Обеспечиваются за счет низких цен и мероприятий по ценовому стимулированию сбыта;
- цели занятия, поддержания или увеличения рыночной доли. Обеспечиваются за счет соответствующего ценового поведения по отношению к конкурентам. Цена выступает в качестве конкурентного преимущества, обеспечивая реализацию целей компаний по доле рынка;
- цели по позиционированию компании. Решения по уровню цен могут создать определенный имидж товара, соответствующего выбранному позиционированию — доступного продукта, недорого качественного продукта, элитного продукта.

Ценообразование в рамках процесса управления маркетингом должно быть основано на учете факторов, к которым относят:

- Факторы, обусловленные деятельностью компаний:
 - жизненный цикл товаров;
 - ассортимент;
 - маркетинговые концепции.
- Факторы, обусловленные поведением потребителей:
 - восприятие ценности продуктов,
 - требования удобств покупки
 - требования удобств пользования и пр.
- Рыночные факторы:
 - поведение посредников;
 - поведение поставщиков,
 - поведение конкурентов.

Процесс ценообразования складывается из двух процедур — первоначальное установление цены и адаптация цены к условиям рынка и жизненному циклу товаров. Решения по первоначальному установлению цены относятся к стратегическим решениям.

Тема 7.2. Стратегические решения по ценам

Ценовые стратегии позволяют определить с позиций реализации стратегий маркетинга уровень цен и предельные цены на отдельные группы продукции. Стратегические ценовые решения должны разрабатываться с одной стороны с учетом потребительской ценности

товаров компании и, с другой стороны, с учетом экономической ценности для компании. Создание конкурентного рыночного предложения делает необходимым учет цен конкурентов и товаров-заменителей.

Разработка стратегических решений по ценам должна быть основана на учете сложившейся рыночной ситуации. Одной из важных состояний рыночной ситуации является конкуренция. Для ценообразования в рамках процесса управления важна ценовая конкуренция.

Ценовая конкуренция заключается в активном применении цены в качестве основного средства воздействия на потребителей за счет обеспечения конкурентных преимуществ. Ценовая конкуренция состоит в активном применении цены в качестве основного средства воздействия на конкурентов. Выбор ценовых стратегий в данном случае зависит от базовой конкурентной стратегии. Цели этой стратегии могут быть различными: вытеснение конкурентов с рынка, переманивание клиентов от конкурента, создание барьеров для выхода на рынок новых производителей.

Компании, работающие на рынках с интенсивной конкуренцией, разрабатывают ценовые стратегии с учетом цен конкурентов. К таким стратегическим решениям относят ценовые стратегии «преимущественной цены» и «следования за конкурентом».

Сущность стратегии «преимущественной цены» заключается в достижении преимущества перед конкурентами. Целью данной стратегии является атака или защита от натиска конкурентов. Условиями разработки стратегии являются факторы, относящиеся к компании, потребителям, посредникам и поставщикам. Компании, выбирающие данную стратегию, производят товары широкого потребления и особого выбора. Товары имеют не только прямых конкурентов, но и товары-заменители. Компании, как правило, имеют большую рыночную долю. Важное значение для реализации стратегии «преимущественной цены» являются партнерские взаимоотношения с поставщиками и посредниками.

Обязательным условием является мониторинг конкурентного состояния с целью сравнительного анализа конкурентных преимуществ компании и конкурентов, выявления сильных и слабых сторон.

Поскольку конкурентная позиция компаний на конкурентном рынке определяется выбором потребителей, важное значение для стратегии «преимущественной цены» является изучение поведения потребителей. Если для потребителей важны экономические выгоды, он будет делать выбор товаров, основываясь на низкой цене. Если для потребителей важны комфорт, дизайн, психологические выгоды, то он готов платить сверх «обычной цены» еще и «премиальную цену». Ожидания потребителей должны лежать в основе данной ценовой стратегии.

Поскольку существует разные модели поведения потребителей по отношению к ценности продуктов, могут быть варианты стратегии «преимущественной цены»:

- цены ниже, чем у конкурента;
- цены выше, чем у конкурента.

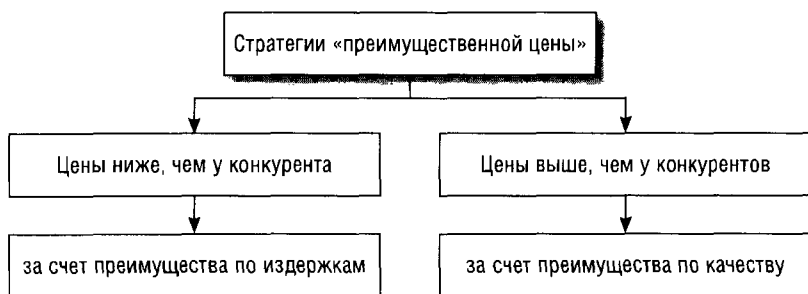


Рис. 7.1. Разновидности стратегии «преимущественной цены»

Другим стратегическим решением в ситуации ценовой конкуренции является стратегия «следования за конкурентом». Сущность стратегии заключается в копировании поведения ценового лидера.

Условием выбора данной стратегии является то, что на рынке существует конкурент, занимающий лидирующую позицию. Компания не имеет возможности диктовать свои условия по ценам, производя продукты массового спроса. Реализация данной стратегии не требует серьезных исследований поведения потребителей, а требует мониторинга ценового поведения конкурента.

В ситуации, когда на рынках отсутствует явный лидер и позиции конкурентов приблизительно одинаковые, компании используют стратегию ориентации на средние рыночные цены. Сущность стратегии заключается в установлении цен с учетом существующего уровня на отраслевом географическом рынке. В основе средних цен лежат общественно необходимые затраты труда, которые обеспечивают прибыль устойчиво работающим предприятиям. Реализация данной стратегии не требует серьезных исследований поведения потребителей, а требует мониторинга ценового предложения на рынке.

К ценовым стратегиям относят стратегию позиционирования «цена/качество». В рамках данной стратегии разрабатываются варианты решений по уровню цен в соответствии с воспринимаемым потребителями качеством товаров. Ф. Котлер предлагает классификацию стратегий позиционирования «цена/качество» (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Варианты решений стратегии «цена/качество» [4]

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия низкой ценностной значимости

Стратегические ценовые решения компания может разрабатывать с учетом конкурентной ситуации на рынке, но исходя из собственных возможностей. К таким решениям относят стратегии ценовой гибкости и стратегии стабильных цен.

Компания в зависимости от изменения условий во внешней среде, например, от изменения законодательства или форс-мажорных ситуаций, а также изменения условий рыночной среды, например, ценовых ожиданий потребителей и посредников, может изменять цены в сторону повышения и понижения, придерживаясь стратегии ценовой гибкости. Такая стратегия позволяет гибко реагировать на изменение ситуации, однако, при постоянном изменении цен, вызывает неудовлетворенность потребителей и посредников.

Стратегия «стабильных цен» обеспечивает неизменность цен на продукты компании при любом изменении рыночных обстоятельств. Единые цены сохраняются неизменными в течение длительного периода времени. Подобная стратегия характерна для компаний, имеющих известные бренды и устойчивую позицию.

Компании, учитывающие рыночное поведение товаров разрабатывают ценовые стратегии на этапах жизненного цикла товаров. В зависимости от стадии жизненного цикла разрабатываются стратегические решения на этапе вывода нового продукта на рынок, роста, зрелости и ухода с рынка.

Согласно И. Ансоффу, на стадии внедрения нового вида продукции различают четыре ценовых стратегии: стратегия интенсивного маркетинга; стратегия выборочного проникновения; стратегия широкого проникновения, стратегия пассивного маркетинга (цит. по [3]).

Стратегия интенсивного маркетинга отличается тем, что на новый продукт устанавливается высокая цена и расходуется много средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается высокая прибыль, а большие затраты на стимулирование сбыта позволяют быстро продвинуть продукцию на рынок. Кроме данной стратегии используется

стратегия выборочного проникновения или стратегия «снятия сливок», которая заключается в установлении высоких начальных цен на новые, модные, престижные товары. По мере насыщения данного сегмента и снижения продаж компании снижает цены. Данные стратегии, по сути едины, так как используется высокие цены при установления цен на товары-истинные новинки, либо товары рыночной новизны. Отличие заключается в интенсивности усилий по продвижению продукта на рынок (рис. 7.2). Стратегию «снятия сливок» можно рассматривать как осторожную финансовую и маркетинговую политику. Ее главное достоинство в том, что она оставляет возможность к последующему изменению цен с учетом развития продукта и изменения ситуации на рынке. С маркетинговой точки зрения, снижать цену всегда легче, чем повышать. С финансовой стороны стратегия позволяет быстро высвободить ресурсы для использования в других проектах.

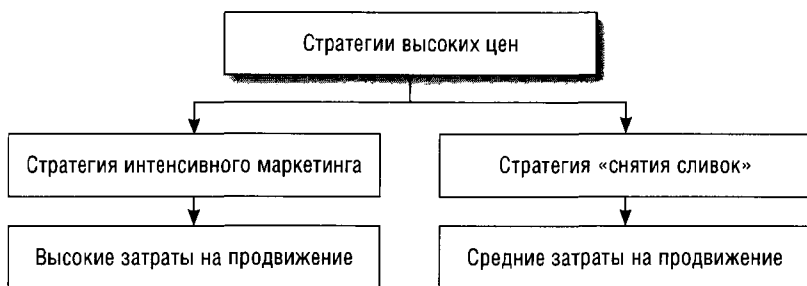


Рис. 7.2. Виды стратегий высоких цен на этапе вывода продукта на рынок

Основными условиями применения ценовых стратегий высоких цен являются невысокая вероятность появления в ближайшее время товаров-конкурентов; спрос на продукт неэластичный; короткий жизненный цикл товара, заставляющий компании как можно быстрее вернуть деньги, вложенные в производство нового товара.

Ценовые стратегии «глубокого проникновения» и «пассивного маркетинга» используются, когда компании при выведении продуктов на рынок устанавливают низкие цены (рис. 7.3).

Стратегия «глубокого проникновения» отличается высокими затратами на маркетинг. Считается наиболее успешной для быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли при условии:

- емкость рынка большая;
- потребители плохо осведомлены о продукции;
- уровень конкуренции высокий;
- увеличение спроса создает эффект масштаба производства, уменьшающего издержки на единицу продукции.



Рис. 7.3. Стратегии низких цен на этапе вывода продукта на рынок

Стратегия пассивного маркетинга опирается на низкую цену и незначительные расходы на стимулирование сбыта. Она оправдана, когда уровень спроса определяется в основном ценовым предложением.

На этапе роста жизненного цикла продукции чаще всего используются те же стратегии, что и на этапе вывода на рынок (рис. 7.4).

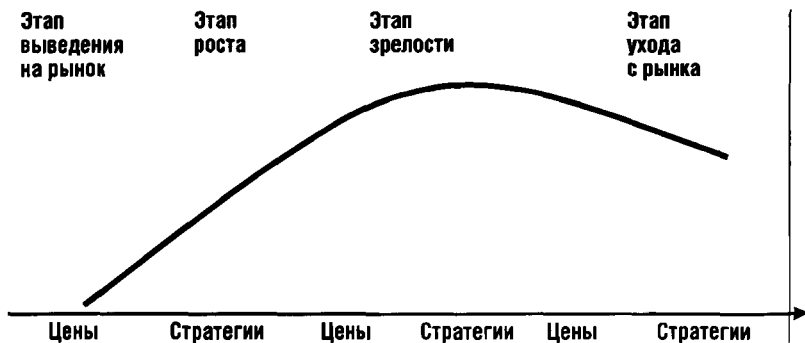


Рис. 7.4. Ценовые стратегии на этапах жизненного цикла товара (составлено по [2])

Переход продукта на этап зрелости может сопровождаться изменением ценовых стратегий. Если условия рыночной среды не изменились к переходу продукта на этап зрелости, компания может использовать стратегию стабильных цен, сохраняя высокий или низкий уровень цен. При условии, что возможности стратегии «снятия сливок» исчерпаны, компания вынуждена пойти на снижение цены, используя стратегию «скользящей падающей цены» или «исчерпания». Сущность стратегии заключается в ступенчатом снижении цен после насыщения спроса первоначально выбранного сегмента.

На этапе ухода с рынка компания в зависимости от рыночной ситуации и вида продуктов может выбирать разные стратегии. Некоторые компании для предотвращения значительного спада продаж снижают

цены, чтобы сделать продукцию доступной для тех категорий, используя стратегию исчерпания. Некоторые компании на этапе ухода с рынка при любых ситуациях используют стратегию стабильных цен. Некоторые компании при уходе с рынка с товаром, имеющим высокий спрос, используют стратегию сбора урожая, устанавливая высокие цены.

Пример

Цены хот-дога

Каждому случалось удивляться, делая покупки в ИКЕА. Иногда очень трудно поверить или понять, что товар в ИКЕА может быть настолько дешевым. От этого перехватывает дух, это техническая цена гениальности. В самой ИКЕА дешевые товары в шутку называют «хот-догами» — по названию сосисок, которые можно приобрести за 50 пенсов на кассах. Одно из главных преимуществ ИКЕА перед конкурентами заключается просто в том, что продукт выглядит дороже, чем он есть на самом деле. Это согласуется с желанием публики — мы хотим выглядеть стильно, но не хотим много платить за исполнение этого желания.

Для поддержания низких цен ИКЕА важно подбирать источники материала. Дизайнеры и заказчики ИКЕА все время ищут недорогие альтернативные материалы с хорошим качеством. В начале 60-х годов ИКЕА первой стала использовать менее дорогой дуб вместо традиционного тика, а в 70-х годах добилась широкого признания недорогой мебели из сосны.

Еще одна причина низких цен ИКЕА — масштаб производства. Чем больше выпускается продукции, тем легче снижать цены на нее. Хороший пример — кофейный столик «Лакк». В 1990 году ИКЕА производила около 24 200 столиков и продавала их по цене, соответствующий 25,70 евро. В 2004 году она производила уже 2 млн столиков и их цена снизилась до 9,90 евро. От большинства производителей ИКЕА отличается тем, что снижение затрат на производство сразу же сказывается на конечных ценах.

Может сложиться впечатление, что прибыль ИКЕА от отдельных товаров минимальна. На самом деле рентабельность очень высока. Чистая прибыль составляет примерно 17–18% от цены товара ИКЕА; это поразительно, принимая во внимание, что большинство фирм-конкурентов оперируют однозначными числами. Даже у Tesco — британской сети супермаркетов, успешно осваивающей зарубежные рынки, — рентабельность продаж составляет около 6%.

Источник: Люис Э. Великая ИКЕА. Бренд для всех / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2008. (Серия «Истории знаменитых брендов»).

Тема 7.3. Операционные решения по ценам

Разработанные ценовые стратегии обеспечиваются решениями по ценам, адаптированными к рыночной ситуации и возможностям компании. Адаптация происходит в процессе выработки операционных решений по ценам.

К операционным ценовым решениям относят дискриминационные цены, которые заключается в том, что практически одинаковые товары

продаются по разным ценам. Существует несколько видов решений ценовой дискриминации:

- дискриминация в зависимости от типа потребителя. Такие решения позволяют расширить границы рынка, увеличивая ценовую доступность товаров для разных групп потребителей;
- дискриминация по времени. Некоторые компании предлагают разные цены в разное время суток, другие — в разное время года для увеличения спроса на свою продукцию. Такие решения позволяют уменьшить неравномерность спроса во времени и лучше использовать ресурсы компаний;
- дискриминация по месту продажи. Компании могут устанавливать разные цены для различных регионов с учетом платежеспособности покупателей, конкуренции и других рыночных факторов;
- дискриминация по вариантам товаров. На товары примерно одинакового качества, но отличающиеся упаковкой и дизайном, себестоимость которых практически одинакова, устанавливаются существенно различающиеся цены;
- дискриминация по имиджу товаров. На товары примерно одинакового качества, но отличающиеся известностью и популярностью торговых марок, устанавливаются существенно различающиеся цены.

В некоторых случаях для усиления стимулирующего воздействия на спрос компании используют несколько видов решений по ценовой дискриминации.

Стимулирующими к покупкам являются решения по ценам на основе техники округления. К таким решениям ценам относят следующие:

- решения по использованию «округленных» цен. Например, низкие могут оканчиваться на 0 или 5. Потребитель считает цены простыми, легко их воспринимает и сравнивает;
- решения по использованию «неокругленных» цен. Например, цена 5,9 руб. производит больший эффект на потребителей чем 6 руб. При этом прибыль на единицу товара практически не изменяется, а валовая прибыль значительно возрастет.

Большинство компаний предлагает на рынок продуктовые линии, что приводит к разработке ценовых решений на использовании взаимной связи между товарами — решения в рамках товарного ассортимента:

- установление цен на всю продуктовую линию;
- установление общей ценовой шкалы;
- установление «зазывных» цен;
- установление цен на взаимодополняющие товары;
- установление цен за комплект;
- установление цен на побочные продукты.

Сущность операционных решений по ценообразованию на продуктовую линию состоит в том, чтобы при помощи цен отразить различие в качестве разных ассортиментных позиций. Неверно определенный

диапазон цен может вызвать товарный каннибализм, т. е. ситуацию, когда один товар в результате неудачного соотношения цена/качество вытесняется другими изделиями производителя.

Установление общей ценовой шкалы нередко применяется предприятиями розничной торговли для упрощения выбора товара покупателями. При обширном ассортименте товаров и большом разнообразии цен, покупателю часто трудно сделать выбор. В таких случаях сложно сопоставить цену товара и его качество. Один из возможных приемов состоит в том, чтобы использовать небольшое число вариантов цен. Товары группируются в несколько примерно одинаковых по качеству категорий, для каждой из которых может быть установлена единая цена.

Цены-приманки или цены зазывных товаров часто применяется в розничной торговле. Для привлечения покупателей магазин устанавливает очень низкие цены на некоторые товары (иногда на уровне закупочной цены), остальные же товары предлагаются по обычным ценам.

Решение по ценам на взаимодополняемые товары чаще всего состоит в том, что на основной товар компания устанавливает относительно низкие цены для достижения максимального проникновения. Цены на дополняющие и сопутствующие изделия в этом случае позволяют обеспечить высокую долю прибыли. Решения по ценам за комплект устанавливают цены за комплект продукции, который может стоить меньше, чем приобретение того же набора изделий по отдельности.

К операционным ценовым решениям относят решения по адаптации цены к маркетинговой ситуации, обеспечивающие стимулирование сбыта, как для потребителей, так и для посредников (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Операционные решения по ценам

Подходы	Условия установления цен и виды цен
Ценообразование для стимулирования	
Посредников	Скидки за оплату наличными и оперативную оплату счетов. Скидки за объем закупаемого товара. Функциональные и сезонные скидки
Потребителей	Установление цен для «убыточных лидеров». Установление цен для особых случаев. Сезонные скидки. Скидки с обычных цен и бонусные скидки. Скидки за количество изделий (пакетные продажи). Скидки, оказывающие психологическое воздействие

Окончание табл. 7.2

Подходы	Условия установления цен и виды цен
Ценообразование для стимулирования	
Дискриминационное ценообразование С учетом групп покупателей С учетом вариантов товара С учетом имиджа С учетом местонахождения С учетом времени	
Ценообразование в рамках товарного ассортимента Установление цен в рамках товарного ассортимента Установление цен на дополняющие товары Установление цен на вспомогательные товары Установление цены из двух составляющих Установление цен на побочные продукты производства Установление цены на комплект	

Пример

*Из интервью Ольги Слуцкер — основательницы сетей фитнес-клубов
WorldClass и «Физкульт»*

У нас стоимость карты каждого клуба разная. Все зависит от его месторасположения, набора услуг. Конечно, членство в сети «Физкульт» дешевле, чем в WorldClass где-то на 40–50%. «Физкульт» относится к бизнес-классу. Он как Coca-Cola или Levi's. Его может выбрать любой человек, вне зависимости от того, высокий у него достаток или нет. Это фитнес-клубы для всех. Они модные, динамичные, с хорошим оборудованием. Там проходимость людей больше, чем в WorldClass, и нет такого customerservice (обслуживания клиентов), индивидуального подхода. Но в конечном счете важен фитнес. «Физкульт» — для амбициозных и активных людей.

В России чуть больше 4% населения занимается фитнесом. В Лондоне, например, 25%. Вот у нас возраст, когда люди чаще всего занимаются фитнесом, — 25–40 лет, а в Нью-Йорке — 30–55 лет.

Очень опасно удерживать людей только низкой ценой. Да, в Америке дешевые клубы, и в этом проблема индустрии. В какой-то момент американские клубы не смогли содержать качественных инструкторов, менять оборудование, хотя у них кредиты практически под ноль процентов и всевозможные выгодные лизинговые программы. Мы старались цены не понижать, но и не повышать в кризис. Мы покупаем много товаров в Европе и США: качественное спортивное оборудование в России производит всего несколько компаний. Из-за девальвации рубля мы, конечно, стали зарабатывать меньше, но сохранили цены на прежнем уровне. При этом очень здорово оптимизировали работу компании.

Источник: В России проблема перенаселения на работе // Секрет фирмы. 2010. № 1/2.

В качестве инструментов стимулирования в компаниях разрабатываются решения по корректировке цен, позволяющие решать проблемы увеличения продаж за счет стимулирования потребителей и посредников.

Наиболее распространенными решениями по ценовому стимулированию являются скидки:

- сезонные скидки;
- количественные скидки;
- зачет стоимости «старого» товара при покупке нового товара;
- скидки массовому покупателю (купоны, марки);
- бонус или накопительные скидки;
- специальные скидки (особые, уникальные);
- функциональные скидки с конечной цены посредникам;
- скидки за оплату наличными;
- скидки за предварительную оплату;
- скидки на пробные партии и заказы.

Пример

За полгода в Рунете появились более 30 сервисов коллективных покупок

Родоначальник концепции коллективных покупок в интернете — американская компания Groupon. Она появилась осенью 2008 года в Чикаго, а в августе 2010-го пришла в Россию, купив контрольный пакет российского сервиса Darbeгу. Рыночная стоимость сделки не разглашается, но, по оценкам экспертов, она может превышать \$100 млн.

Groupon выросла из нескольких комьюнити, активисты которых ходили по заведениям и выбивали себе скидку при условии, что ей воспользуются десятки или даже сотни потребителей. Ежедневно на сервисе можно получить одно или несколько предложений, например, поесть в суши-баре или сходить на занятие по йоге. Пользователь приобретает на сайте купон на понравившуюся ему услугу за полцены, а иногда за треть стоимости. Компании дают скидки, рассчитывая на рост клиентской базы. Доход от проданных купонов сервис и компания-клиент делят чаще всего пополам.

По итогам 2009 года на Groupon было куплено более 4 млн купонов, что принесло компании \$150 млн, а к концу этого года сервис только в Северной Америке заработает около \$300 млн. «Групномания» захватила Германию, Китай и многие другие страны, где начали появляться клоны Groupon (например, эстонский Chery). Россию она накрыла в первой половине 2010 года. В марте заработали первые сервисы Biglion и Darbeгу. Сейчас подобных проектов не менее 30. По расчетам СФ, в августе на скидочных порталах зарегистрировалось более полумиллиона пользователей Рунета. Треть из них стали активными потребителями услуги. По словам Сергея Белоусова, одного из основателей сервиса Bigbuzzy, ежедневно на сайте продаются 500–600 купонов. В среднем каждый любитель скидок покупает ежемесячно по два-три купона.

Источник: С миру по скидке // Секрет фирмы. 2010. № 9.

РЕЗЮМЕ

1. В комплексе маркетинга цены рассматриваются как инструменты создания конкурентных преимуществ, стимулирования спроса на продукцию компании. В процессе управления маркетингом

ЛИТЕРАТУРА

1. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер, 2010.
2. *Данченко Л. А.* Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика / Л. А. Данченко, А. Г. Иванова. М.: Эксмо, 2006.
3. *Кеворков В. В.* Политика и практика маркетинга на предприятии: учебн.-метод. пособие / В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев. М.: ИСАРП, «Бизнес-Тезаурус», 1999.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 12-е изд. СПб.: Питер, 2010.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012.
6. *Ландреви Ж.-Ж.* Меркатор. Теория и практика маркетинга: в 2 т. / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон; пер. с фр. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006.
7. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник / под ред. Л. А. Донченко. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
8. *Сак А. В.* Оптимизация маркетинговых решений: учеб. пособие для вузов / А. В. Сак, В. А. Журавлев. Мн.: Изд-во Гревцова, 2010.
9. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. М.: Изд-во экон. акад., 2008.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Интервью с заместителем генерального директора
SkyExpress Еленой Пономаревой

— *SkyExpress является первым low-cost авиаперевозчиком в России. Если на Западе к низким ценам на авиабилеты уже привыкли, то у нас — это абсолютная новинка. Скажите, приходится ли вам сталкиваться с мнением, что дешево — значит плохо и преодолевать стереотипы относительно вашей компании?*

— Конечно, запуская этот проект, мы боялись, что будет такое мнение. И перед запуском проекта провели ряд маркетинговых исследований. Результаты нас поразили. Оказалось, вопросы безопасности российского пассажира вообще не очень волнуют. Безусловно, говорили респонденты, безопасность важна, но если мне надо, я все равно полечу.

Поэтому нашей первоочередной задачей стало рассказать о себе потребителям и «заманить» человека в первый раз к себе на борт. Ну а те, кто уже один раз слетал... Согласно последним данным, 42% новых клиентов приходят к нам по рекомендации своих друзей или знакомых. Это очень много для российской компании.

— *Как вы получили эту цифру?*

— Мы регулярно проводим опросы. Ведь мы low-cost компания и очень серьезно относимся к своим расходам, тщательно следим за ними и подсчитываем, какие каналы работают, какие нет. Я считаю, что сарафанное радио — совершенно логичный тип коммуникации для всех инновационных продуктов.

— *Расскажите, что входит в концепцию low-cost авиакомпании. Насколько я знаю, авиакомпании-дискаунтеры отказываются от бизнес-класса, работает особая система ценообразования: чем раньше куплен билет, тем он дешевле...*

— Но даже в самый последний день продаж он будет дешевле, чем у традиционных авиакомпаний на 40%. Плюс ко всему в low-cost компаниях достигается максимальный налет на воздушные суда. Самолеты у нас не стоят на месте, не ждут одного, но солидного клиента, берут всех, кто хочет полететь по более приемлемой цене.

— *Также нет традиционных обеда, напитков...*

— Питание на борту есть, но за отдельную плату. Хотя в случае с традиционными авиакомпаниями оно тоже не бесплатное. Просто там вы сразу оплачиваете эту услугу, которой потом, может быть, и не захотите воспользоваться.

Мы же разделили продукт на составные части, создали конструктор вместо пакета, решили ничего не навязывать.

SkyExpress продает перелет из точки А в точку Б, он стоит столько-то. Все остальные услуги, а, к слову, у нас их сейчас гораздо больше, чем в традиционных авиакомпаниях, стоят вот столько-то и ты можешь их заказать, сложив свою поездку как конструктор, решив, что у тебя будет, а что нет.

— *Продают услуги бортпроводники?*

— Да.

— *То есть стюарды и стюардессы у вас становятся еще и продавцами?*

— Своих стюардов и стюардесс мы рассматриваем именно как продавцов. На борту они играют ту же роль, что и официанты в ресторанах.

— *Скажите, по какому принципу отбирались города, в которые будут летать самолеты SkyExpress?*

— Мы, прежде всего, оценивали возможный объем денег на каждом отдельном направлении. Оценили пассажиропоток: сколько людей, за какие деньги готовы лететь по этому направлению, и решили предоставить на заинтересовавших нас маршрутах свой сервис.

В разных городах, отобранных нами, дела обстояли по-разному. Где-то уже был сформировавшийся поток, и мы, просто предложили еще и свои услуги, стимулируя людей увеличить частоту поездок. Где-то потока не было, то есть люди очень мало выезжали. И мы делали все возможное, чтобы теперь они полетели с нами. Где-то люди путе-

шествовали часто, но поездом, правда, взглянув на наши цены, стали осваивать самолет.

Так что в целом, привлекая клиентов, мы рассматриваем эти три сценария.

— *Большая часть городов, в которые летают самолеты SkyExpress, расположена в Центральной России, и для пассажиров в принципе вовсе не проблематично добраться туда на поезде. Считаете ли вы своим главным конкурентом РЖД?*

— Мне кажется, наш основной конкурент — общая инертность населения. А главная задача — поднять мобильность россиян. И это происходит. В Мурманске мы увеличили рынок авиаперевозок на 56%, в Сочи — на 18%.

Как сделать так, чтобы изменилось потребительское поведение? Как объяснить человеку, что эти выходные не надо проводить в Москве, в которой он привык сидеть? Как ему сказать, что в Сочи проводится грандиозный концерт, на который можно быстро слетать? Два часа полета туда, гостиница (наш партнер), билет на концерт, организатор (тоже наш партнер) — и вернуться обратно. Наша задача — войти в голову каждого и сказать: а теперь можно проводить время по-другому. Вот это самое трудное. А не конкуренция с РЖД.

— *Что вы делаете для того, чтобы «войти в голову» каждого?*

— Мы стремимся понять своих клиентов: что им нужно, почему бы они поехали и как бы это сделали. После того как это сделано, пытаемся увидеть весь процесс от начала до конца: от зарождения мысли о поездке до того момента, как человек возвращается. При этом необходимо понять, сколько денег готов потратить человек на всю поездку. Не стоит забывать, что наша компания в его путешествии — лишь часть, но может помочь в выборе отеля, такси, продать билет на концерт, используя ресурсы своих партнеров. Главная наша задача — максимально облегчить ему поиски и выбор, сделав так, чтобы он мог собрать свою поездку, лишь нажав одну кнопку на нашей веб-странице.

Очень часто на сайтах авиакомпаний получается так: билет ты заказываешь в одном месте, а чтобы забронировать гостиницу, нужно перейти по ссылке, где придется перебрать кучу отелей, в итоге понять, что в Сочи уже не хочется, потому что есть такое же ценовое предложение в Турции. При этом в Турцию дорого лететь этой авиакомпанией, поэтому надо лететь чартером и через турагентство. Иными словами, от первоначальной идеи может ничего не остаться, и билет у той самой авиакомпании не будет куплен. Именно поэтому мы стремимся делать так, чтобы с нашего сайта клиент никуда не переходил, заказывая на одной странице все дополнительные услуги. Так, чтобы в результате его выбора высветилась единая цена: допустим, 30000 рублей. Именно во столько ему обойдется вся поездка, вместе с перелетом, гостиницей, такси и т. д.

— Правда ли, что сейчас вы делаете ставку на молодежную аудиторию, однако более перспективной считаете сегмент домохозяек, женщин 35–45 лет?

— Домохозяйки тоже входят в нашу целевую аудиторию, являясь одним из самых интересных ее сегментов. Но молодежь для нас не является менее ценным сегментом, чем домохозяйки. Сегмент домохозяек не такой большой по численности, как сегмент молодых людей, но они нам интересны тем, что именно женщины в семьях занимаются планированием семейного отдыха. И мы хотим предложить им экономить на ненужной части. Мы прекрасно понимаем, что авиаперелет как таковой не является целью путешествия. Если бы можно было открыть дверь и тут же очутиться на пляже, такой способ передвижения стал бы самым популярным на нашей планете.

Источник: Реклама и статус как таковые нам не интересны. Мы хотим зарабатывать // Маркетинг менеджмент. № 3. 2008. С. 14–18.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какую стратегию ценообразования применяет компания?
2. На основе какого подхода принимается решения о цене на услуги компании?
3. Какие операционные решения по ценам приняты в компании?

Глава 8

РЕШЕНИЯ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будут рассмотрены материалы по разработке решений по распределению продукции компаний.

ЦЕЛИ

Сформировать знания в области процесса управления распределением. Показать отличие стратегических и операционных решений по распределению.

Раскрыть особенности стратегических решений по распределению. Ознакомить с видами решений по каналам распределения.

Показать отличие решений по распределению по уровню интеграции.

Раскрыть особенности операционных решений по распределению.

Дать характеристику видам операционных решений по распределению.

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- способность находить организационно - управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);
- умение учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);

в области информационно-аналитической деятельности

- способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);

- уметь использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);

Тема 8.1. Сущность тактических решений по распределению

Управление распределением представляет собой процесс разработки тактических решений по выбору эффективной системы распределения. В комплексе маркетинга распределение рассматривается как инструмент, обеспечивающий доступность продукции компании для потребителей, позиционирования товара и компании, создания конкурентных преимуществ. Поэтому решения по распределению являются важными решениями в процессе управления маркетингом, позволяющими обеспечить достижение достаточно широких задач компании.

Для обеспечения доступности товаров потребителям и, таким образом, необходимых компании объемов продаж, необходимо решать следующие задачи:

- формирование каналов распределения с учетом рыночных условий, характера продукта и реальных возможностей компании;
- выбор торговых посредников и установление с ними взаимовыгодных отношений;
- физическое перемещение товаров, связанное с организацией движения материальных потоков по выбранным каналам распределения.

Решения по распределению тесно связаны с решениями по товарному комплексу. Выход на рынок с новым товаром требует особой организации системы распределения и продаж. От стратегии распределения в значительной мере зависят правильное позиционирование товара, продвижение торговых марок и др.

Решения по распределению тесно связаны с решениями по продвижению, в частности со стратегией в форме «pullpush». Многие рекламные кампании и промоакции требуют тесного взаимодействия с посредниками. Специальные предложения и распродажи предполагают наличие соответствующих товарных запасов.

Решения по распределению разрабатываются в двух видах — стратегические и операционные. Большинство авторов к *стратегиям распределения* относят решения, имеющие целью не только обеспечение доступности товаров потребителям, но и их позиционирование.

Стратегические решения по распределению — это варианты системы распределения продукции компании, позволяющие обеспечить необходимые объемы продаж и реализацию маркетинговых стратегий

Операционные решения по распределению направлены на решение маркетинговых проблем, связанных с воздействием на спрос. Поэтому операционные решения по распределению можно определить следующим образом.

Операционные решения по распределению — варианты доведения продукции компании до посредников и конечных потребителей, создающие необходимые условия для покупки товаров

Пример

Прямые продажи — занятие для дам элегантного возраста. Однако в компании Tupperware решили, что и продавать, и покупать ее посуду должна молодежь

Американская компания—производитель посуды Tupperware вышла на российский рынок 14 лет назад. Основной контингент сотрудников — женщины за 40 лет. Работой дам в Tupperware довольны, вот только товар они продают в основном своим родственникам. А компания хотела бы расширить аудиторию и даже выпустила серию молодежной посуды TupperFit. Дело за малым — привлечь к сотрудничеству активную молодежь; сделать свою продукцию модной среди молодежи, а работу распространителя — престижной и интересной.

По данным Ассоциации прямых продаж (АПП), в этой сфере в России заняты почти 5 млн человек. Из них 20% моложе 30 лет. Общее количество продавцов Tupperware, работающих в нашей стране, перевалило за 100 тыс. человек, но лишь 5% — люди моложе 30 лет.

Чтобы привлечь молодые кадры, рекламы и PR-мероприятий недостаточно — нужно предложить им хорошие перспективы. Tupperware решила рассказать кандидатам, что в компании они смогут получить опыт, необходимый для открытия своего дела: консультант должен организовать встречи, искать покупателей, а затем и обучать новых продавцов. «Идея вполне здравая, — считает директор по продажам компании KellyServices Наталья Курантова. — Наши последние исследования четко показывают, что у нас в стране сегодня самый высокий в мире процент людей до 29 лет, которые планируют открыть собственный бизнес. В России их 46%, в среднем по Европе — 28%».

Начинающий консультант Tupperware, по данным СФ, в среднем может получать 5 тыс. руб. в месяц, если будет проводить одну презентацию в неделю. Доход образуется благодаря разнице между розничной стоимостью товара и ценой, по которой продукт достается продавцу (в Tupperware она составляет минимум 25%).

Но для сотрудничества с Tupperware нужно сначала купить так называемый набор успеха — от четырех до восьми предметов посуды, необходимых для проведения демонстраций перед потенциальными покупателями. Средняя цена набора — 2 тыс. руб., молодежный вариант — 1,5 тыс. руб.

Выгодны ли эти условия? Если сравнивать с другими сетями прямых продаж, преимуществ у Tupperware нет. Так, распространители косметики обычно платят только за регистрацию (100–200 руб.), получают каталог продукции и могут работать. Разница между отпускной ценой консультанту и розничной стоимостью товара в Avon составляет 31%, в Oriflame — от 23%, в Amway — от 20%. По данным АПП, треть всех распространителей в России зарабатывают около 3 тыс. руб. в месяц. Высокие доходы, которые любят рекламировать компании, светят немногим.

Между тем в Tupperware надеются, что к концу 2011 года число продавцов моложе 30 лет вырастет с нынешних 5% до 20% от общего числа распространителей.

Источник: Посуда для чайников // Секрет фирмы. 2011. № 1/2.

Тема 8.2. Стратегические решения по распределению

Стратегическая задача в области распределения заключается в том, чтобы определить, кто и как будет осуществлять отдельные виды деятельности в организации коммерческих и физических потоков — либо сами компании, либо посредники. Таким образом, стратегические решения представляют собой возможные варианты систем распределения — собственная система распределения и система распределения через посредников (рис. 8.1).

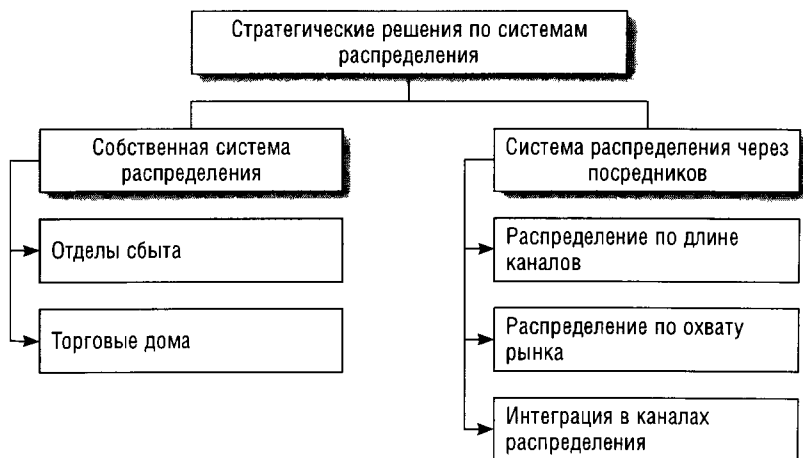


Рис. 8.1. Стратегические решения по системам распределения

К стратегическим решениям по собственной системе распределения компании относят решения в области продаж товаров конечным потребителям. Распределение товаров осуществляются в следующих формах:

- коммерческое распределение осуществляется отделом сбыта в форме прямого маркетинга — персональные продажи, Интернет-продажи, продажи по телефону, продажи по почте, по каталогам;

- физическое распределение осуществляется через торговые дома на деловых рынках, фирменную торговлю на потребительских рынках.

У собственной системы распределения есть недостатки. Во-первых, собственный отдел продаж обычно располагает небольшими ресурсами, которые позволяют заниматься прямыми поставками только в одном регионе. Во-вторых, компании не удастся контролировать наличие продуктов, ассортимент и цены в ряде целевых сегментов.

Выбор систем распределения зависит от особенностей компаний. В первую очередь учитываются размер и финансовые возможности, так как создание собственной сбытовой сети требует значительных затрат, которые могут оказаться непосильными для небольших компаний. При отсутствии возможности или необходимости создать комплексную систему коммерческого и физического распределения самостоятельно, компании формируют систему распределения через посредников.

Система распределения через посредников — это достаточно широкий набор способов выполнения компанией задач в области реализации своей продукции. Речь идет о решении вопросов: «Как?» и «Где?» компания будет предлагать свою продукцию целевому рынку.

К стратегическим решениям по распределению через посредников относят решения:

- 1) по формированию каналов распределения — выбору типов посредников по длине канала, так как в результате обеспечивается занятие определенной доли рынка;
- 2) по охвату рынка — выбору количества посредников в рамках одного канала, так как в результате обеспечивается занятие определенной доли рынка и позиционирование продуктов;
- 3) по видам интеграции в каналах распределения, так как в результате затрагиваются интересы не только самого производителя товаров, но и других субъектов рынка, привлекаемых для реализации этих товаров.

Стратегические решения по распределению должны быть направлены на формирование эффективных каналов, обеспечивающих доступность товаров для потребителей.

Стратегическими решениями по формированию каналов распределения являются решения по длине канала, то есть типам посредников, участвующих в доведении продукции компании до конечных потребителей. В зависимости от количества разных участников выделяют следующие виды каналов распределения:

- короткие каналы;
- длинные каналы;
- средние каналы.

Чем больше разных посредников участвует в распределении продукции предприятия, тем сложнее компании контролировать процесс

на разных этапах движения товаров по таким важным параметрам, как цены, ассортимента, выделенные места для выкладки товара и т. д. С другой стороны длинные и средние каналы позволяют увеличить охват рынка.

На выбор стратегических решений по длине канала распределения оказывают влияние различные факторы. Решения по длине каналов распределения зависит от характеристики рынка. Если число потенциальных покупателей велико, то, как правило, используются длинные каналы. При незначительном числе покупателей компании чаще всего используют короткие и средние каналы распределения. Большие объемы разовых покупок делают предпочтительным короткий канал, а мелкие покупки способствуют использованию длинных каналов. Как следствие, на промышленном рынке преобладают прямые и короткие каналы, а на потребительском — косвенные, часто многоуровневые каналы. Чем больше территориальные размеры рынка, тем длиннее каналы распределения. Если компания действует на разных целевых рынках, то она часто использует различные каналы, формируя так называемое многоканальное распределение, что позволяет добиться лучшего охвата рынков.

Стратегические решения по распределению обеспечивают его интенсивность. Необходимый для реализации маркетинговых стратегий компании охват рынка обеспечивается количеством посредников, используемых для доведения товаров до потребителей. Стратегические решения по выбору числа посредников должны определить соответствующие продуктам и целям развития компании типы распределения:

- интенсивное;
- избирательное;
- эксклюзивное (табл. 8.1).

Выбор стратегических решений по длине каналов распределения зависит от маркетинговых целей в отношении объема продаж и доли рынка. Интенсивное распределение при прочих равных условиях способствует росту продаж и увеличению рыночной доли.

Применение решений по избирательному или селективному распределению позволяет компании контролировать снижение цен, так как с продукцией фирмы работают только немногие дилеры. Кроме того, выбранные для работы посредники часто соглашаются следовать правилам компании по рекламе и мерчандайзингу. Ограничивая число посредников, компания может сократить общие маркетинговые издержки, в частности за счет совместной рекламы, и в то же время поддерживать прочные взаимоотношения в канале. В тех случаях, когда вопросы обслуживания становятся особо важными, производитель обычно предлагает профессиональную подготовку для дилеров, которых он отбирает, и последующую помощь в их работе. Решения по избирательному распределению

обеспечивают не только сбыт продукции компании, но и реализацию стратегии сегментирования.

Применение решений по эксклюзивному распределению обеспечивает реализацию стратегии позиционирования. Отбор посредника осуществляется очень тщательно. От него требуют соответствие имиджу торговой марки компании, активные действия по продвижению бренда на целевых рынках, разнообразие сервисных услуг. Преимущества исключительного распределения заключаются в контроле над продажами и репутацией торговых марок. Недостатки эксклюзивного типа распределения для компании заключаются в небольшом охвате рынка и, как следствие, потере потенциальных продаж.

Таблица 8.1

Стратегии распределения по охвату рынка

Тип распределения	Сущность	Реализуемые маркетинговые стратегии
Интенсивное	Использование возможно большего числа торговых посредников, чтобы сделать товары более доступными для потребителей	Доли рынка
Избирательное	Использование ограниченного числа посредников, позволяющее добиться достаточно широкого охвата рынка при возможности контроля над ними	Сегментирования;
Эксклюзивное	Использование ограниченного или одного посредника, которому дается исключительное право реализации продукта на определенной территории	Позиционирования

Обеспечение конкурентоспособности компаний в современных условиях требует выстраивания устойчивых взаимодействий с посредниками. Поэтому решения по интеграции с посредниками являются стратегическими. По уровню интеграции различают следующие виды каналов:

- традиционный;
- вертикальный;
- горизонтальный;
- комбинированный (рис. 8.2).

Решения по распределению с посредниками в рамках традиционных (неинтегрированных) каналов заключаются в организации взаимоотношений в форме транзакционных сделок.



Рис. 8.2. Стратегические решения по формам интеграции в каналах распределения (составлено по [1, 2, 3])

Задачи повышения эффективности распределения и обеспечения конкурентоспособности обусловили разработку стратегических решений по формированию вертикальных каналов распределения. Сущность вертикального канала заключается в добровольном объединении производителей, оптовиков и розничных предприятий, то есть производитель и посредники работают как единая система за счет интегрирования различных функций, выполняемых на протяжении всей цепи распределения.

Существуют следующие стратегические решения по созданию форм вертикальной интеграции:

- корпоративные системы — единственный владелец управляет компаниями в каждом звене маркетингового канала;
- управляемые системы — ведущий член канала, являющийся независимым посредником, управляет всеми остальными;
- контрактные системы — координация дистрибьюторской деятельности осуществляется через заключение формальных соглашений с членами канала, то есть создается добровольная сеть независимых посредников.

Горизонтальный канал распределения представляет собой объединение двух или более независимых компаний одного уровня. Компании принимают решения по объединению систем распределения с целью более эффективного использования финансовых, производственных и маркетинговых ресурсов. Компании могут принимать решения объединяться

на краткосрочной или долговременной основе с конкурентами, а также совместные предприятия.

Решения по созданию *комбинированных каналов* или многоканальных системы распределения товаров представляют собой объединение подходов, использующих множество методов и каналов, охватывающих как прямые, так и непрямые формы взаимодействия с клиентом. Решения, связанные с продажами, например, с привлечением новых клиентов, предпродажными контактами, заключением сделок, а также послепродажное обслуживание, оценивается с точки зрения эффективности в отношении затрат при выполнении соответствующей деятельности.

Стратегии распределения взаимосвязаны между собой. В общем случае избирательная и эксклюзивная стратегии требуют более интенсивного сотрудничества с посредниками, способствуют сокращению сбытовых издержек производителя, позволяют лучше контролировать канал реализации. Стратегия распределения должна строиться с учетом позиционирования товара.

Если компании принимают решения по распределению без ориентации на стратегические маркетинговые решения, это может привести к проблемам сбыта товаров и, как следствие, развития компаний.

Пример

Шведская компания «Electrolux» – крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка

Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения. В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится не только потребителем продукта, но и услуг всей этой цепочки.

Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков.

На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

Источник: <http://wiki.kubsu.ru/index.php/>

Тема 8.3. Операционные решения по распределению в процессе управления маркетингом

Реализация стратегий распределения в процессе управления маркетингом направлена на формирование оптимальных каналов распределения. В условиях конкуренции эффективность распределения рассматривается в первую очередь со стороны потребителей как обе-

спечение доступности товаров для целевой группы потребителей, скорости и качества обслуживания. Однако немаловажное значение имеет рассмотрение эффективности каналов распределения для компаний со стороны доходности и скорости реализации товаров.

Поэтому реализация стратегий распределения предполагает выполнение следующих операционных задач:

- быстрое доведение продукции до потребителей;
- создание условий для результативной «встречи» товара с покупателем.

Выполнение задач по доведению товаров до конечных потребителей относится к функциям физического распределения и организации продажи. Физическое перемещение товаров (маркетинговая логистика) связано с организацией движения материальных потоков по выбранным каналам распределения, осуществляется в следующих функциях: складирование, транспортировка, прием и обработка заказов, учетные операции, упаковка, отгрузка и др.

В качестве операционных решений по распределению выступают решения, обеспечивающие поддержку систем распределения:

- по поддержке товаров для целей физического распределения;
- по стимулированию каналов распределения;
- по услугам для посредников и потребителей;
- по информационному обеспечению продаж.

Кроме потребительских свойств, каждый товар обладает набором дополнительных логистических свойств. Поэтому к *решениям по поддержке товаров* для целей физического распределения относят решения:

- по маркировке товаров — куда включают следующие атрибуты: страна производства, производитель, артикул, штрих-код;
- по упаковке товаров — «производственная упаковка» для посредников, потребительская упаковка;
- по условиям транспортировки товаров — виды транспорта.

Решения по стимулированию каналов распределения включают ценовое и неценовое стимулирование. Решения по ценовому стимулированию были описаны ранее, поэтому остановимся на характеристике неценовых стимулов, к которым относят решения по предоставлению услуг посредникам. На потребительских рынках компании предоставляют торговым организациям услуги по управлению товарными запасами на полках магазинов, по планированию, закупке и обслуживанию оборудования для организации хранения и продажи товаров. Компании оказывают услуги розничным торговцам в вопросах мерчандайзинга, стимулирования сбыта и рекламы, распределения торговых площадей и даже программ размещения и строительства новых магазинов и т. п.

На промышленных рынках посредникам оказываются более широкие услуги по допродажной, послепродажной поддержке и поддержке при заключении сделки.

Решения по информационному обеспечению продаж основаны на внедрении информационных технологий. Информационное обеспечение продаж оказывает большое влияние на выполнения функций всеми участниками канала распределения. Оно не только повышает эффективность деятельности на всех уровнях канала распределения, но и дает возможность поручать выполнение функций и потоков в канале организациям, наиболее подходящим для этой цели.

Внедрение информационных систем в каналах распределения способно открыть возможности для повышения согласованности действий ее участников. Однако весь комплекс преимуществ, которые обеспечивает информационная система канала распределения, можно получить лишь в том случае, если участники канала будут сотрудничать между собой в интересах всего канала, а не преследовать лишь свои собственные экономические цели.

В современных условиях использование мощных баз данных позволяет производителям гораздо точнее прогнозировать спрос, устраняя необходимость в дополнительном участнике канала, поддерживающем резервный уровень товарных запасов. Развитие современных информационных технологий в сфере распределения изменило за последнее десятилетие весь процесс управления каналами. Эти технологии заставляют участников канала распределения воспринимать друг друга как часть единой организации, члены которой не конкурируют, а сотрудничают между собой.

Пример

*Владислав Первушин —
генеральный директор компании «Немецкая фабрика печати»*

В компании были приняты смелые маркетинговые решения. Компания отказалась от целого ряда заказов, имевших высокую технологическую нагрузку, но малорентабельных. Вместо ожидания клиентов, коммерческий отдел занялся их активным поиском, разворачивая систему прямых продаж, и совершенствуя механизмы продвижения услуг. Руководители компании хорошо понимают, что конкурировать лишь на уровне цены — это тупиковый путь для бизнеса. Сегодня клиентам нужна не столько самая низкая цена, сколько комплекс услуг, включающий удобство размещения заказа, регулируемые сроки, новые возможности логистики, и, конечно же, индивидуальное обслуживание.

Источник: Путь менеджера // Маркетинг менеджмент. 2007. № 7–8. С. 15.

РЕЗЮМЕ

1. Решения по распределению в процессе управления маркетингом собой варианты решений по выбору эффективной системы распределения, разрабатываемые в двух видах — стратегические и операционные.

2. Стратегические решения по распределению представляют собой варианты оптимальной системы распределения продукции компании, позволяющие обеспечить необходимые объемы продаж и реализацию маркетинговых стратегий. В процессе управления маркетингом стратегические решения по распределению продукции рассматриваются как инструмент реализации маркетинговых стратегий.
3. Стратегические решения в области распределения представляют собой возможные варианты систем распределения – собственная система распределения или система распределения через посредников.
4. К стратегическим решениям по распределению через посредников относят решения: по формированию каналов распределения – выбору типов посредников по длине канала; по охвату рынка – выбору количества посредников в рамках одного канала; по видам интеграции в каналах распределения.
5. Под стратегическими решениями по формированию каналов распределения понимаются решения по длине канала, то есть типам посредников, участвующих в доведении продукции компании до конечных потребителей.
6. Стратегические решения по выбору числа посредников должны определить соответствующие продуктам и целям развития компании типы распределения: интенсивное; избирательное; эксклюзивное.
7. Сотрудничество с независимыми посредниками в системе распределения можно добиться за счет стратегий интеграции, основанных на определенных уровнях отношений между участниками распределения. По уровню интеграции различают следующие виды каналов: традиционный; вертикальный; горизонтальный; комбинированный.
8. К операционным решениям по распределению относятся решения, обеспечивающие поддержку систем распределения: по поддержке товаров для целей физического распределения; по стимулированию каналов распределения; по услугам для посредников и потребителей; по информационному обеспечению продаж.
9. Операционные решения по распределению обеспечивают решение маркетинговых задач, связанных с воздействием на спрос. Операционные решения по распределению представляют собой варианты доведения продукции компании до посредников и конечных потребителей, создающие необходимые условия для покупки товаров.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что собой представляет управление распределением?
2. В чем заключается сущность стратегических решений по распределению?
3. В чем заключается сущность операционных решений по распределению?
4. В чем заключается отличие собственной системы распределения и система распределения через посредников?
5. Какие решения относят к стратегическим решениям по формированию каналов распределения ?
6. В чем заключаются отличия решений по формированию каналов распределения?
7. Какие решения относят к стратегическим решениям по интенсивности распределения?
8. В чем заключаются отличия решений по числу посредников?
9. На чем основаны стратегии интеграции между участниками распределения?
10. В чем заключаются отличия виды каналов по уровню интеграции?
11. Чем операционные решения по распределению отличаются от стратегических решений?
12. Какие решения составляют поддержку товаров для целей физического распределения?
13. Какие решения относят к решениям по стимулированию каналов распределения?
14. В чем заключается отличие решений по услугам для посредников и потребителей?
15. В чем заключается особенность решений по распределению на рынках B2C и B2B?

ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры компаний, имеющих собственную систему распределения. Объясните, почему такие решения по распределению были приняты.
2. Какие факторы имеют особое значение для российских компаний при принятии решений о длине каналов распределения?
3. Приведите примеры компаний, принимающих решения по интенсивному, селективному и эксклюзивному распределению.
4. Прочитайте пример компании «Electrolux» и ответьте на вопрос: «Какое значение и почему компания придает системе распределения?». Используя информацию о компании, определите, какие решения по распределению принимаются в компании.
5. Определите какой форме интеграции относится технология франчайзинга и приведите пример системы франчайзинга в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер, 2010.
2. *Баркан Д. И.* Управление продажами: учебник. СПб.: Издат. дом С-Петербур. гос. ун-та: Изд-во ВШЭ, 2007.
3. *Бун Л.* Современный маркетинг: учеб. пособие / Луис Бун, Дэвид Куртц; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. *Дэниел Э.* Электронный бизнес: эволюция и/или революция / пер. с англ. М.: Вильямс, 2001.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. СПб.: Питер, 2007.
6. *Ланкастер Дж.* Продажа и управление сбытом / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер; пер. с англ. М.: Амадея, 1999.
7. *Ландреви Ж.* Меркатор. Теория и практика: в 2 т. / Ж. Леви, Ландреви, Д. Линдон; пер. с франц. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006.
8. *Назаренко Л. Ф.* Выставка как инструмент маркетинга. М.: Филинь, 1997.
9. *Парамонова Т. Н.* Мерчандайзинг: учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. А. Рамазанов. М.: КНОРУС, 2006.
10. *Соловьев Б. А.* Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. М.: Изд-во экон. акад., 2008.
11. *Сухов С. В.* Интернет-маркетинг на 100%. СПб.: Питер, 2011.
12. *Тиме Я.* Дистанционная торговля / пер. с нем. М.: Вершина, 2006.
13. *Штерн Л.* Маркетинговые каналы / пер. с англ. М.: Вильямс, 2002.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Компания «Аквафор»

Компания «Аквафор» создана Джозефом Шмидтом и двумя его коллегами по Колумбийскому университету в 1992 году как российская «дочка» американской Electrophog Corp. В 2006-м партнеры Шмидта продали свою долю (менее блока) европейской инвестиционной компании. Среди других акционеров — топ-менеджмент и ведущие сотрудники, которые получили долю в «Аквафоре» по опционной программе. В 2007 году оборот компании превысил 1 млрд руб. Большая часть прибыли вкладывается в новые разработки. По словам Джозефа Шмидта, «Аквафор» — крупнейший в Европе производитель фильтров по технологии карбон-блок.

Генеральный директор и совладелец компании — производителя бытовых фильтров «Аквафор» Джозеф Шмидт принял важное решение: компания «Аквафор» через восемь-девять лет должна занять 3% мирового рынка фильтров для воды, который, по разным оценкам, составляет \$12–15 млрд. Задача, мягко говоря, не из легких, если учесть,

что в 2007 году оборот «Аквафора» составил более 1 млрд руб. (свыше \$42 млн). Если же компания выполнит свое обещание, эта цифра достигнет \$700–900 млн (по прогнозам, мировой рынок к 2015-му увеличится вдвое). То есть менее чем за десять лет компании придется нарастить объемы продаж почти в 20 раз. Каким образом?

В «Аквафоре» признают, что их план крайне амбициозен, однако уповают на быстрый рост экспорта. «Зарубежный рынок огромен, и даже небольшие продажи на нем становятся заметны в общем обороте», — говорит Джозеф Шмидт.

Компании, предлагающие услуги по водоочистке, возникали как грибы после дождя. Однако дожить до наших дней и выстроить серьезный бизнес удалось лишь трем игрокам: питерским «Аквафору», который сейчас, по собственным оценкам, контролирует более трети российского рынка бытовых фильтров, «Гейзеру» (12–15%, по данным «Аквафора») и московской «МЕТТЭМ-технологии», выпускающей продукцию под маркой «Барьер» (по оценке «Аквафора», контролирует чуть менее трети рынка).

А у немецкой компании Brita 8–9% рынка, по оценке «Аквафора». Она работает в России через дистрибутора в основном на рынке кувшинов — в более высоком, чем местные игроки, ценовом сегменте. Так, цена на новые модели ее кувшинных фильтров доходит до 1,2–1,7 тыс. руб., в то время как у «Аквафора» и «Барьера» она составляет 400–500 руб., у «Гейзера» — около 300 руб.

Через несколько лет после открытия стало ясно: будущее за розничными сетями. «Это был сложный момент, скажу честно, — вздыхает Рашид Богданов. — Первый опыт общения с ритейлерами показал, что они требуют цены ниже существующих на рынке. Нам приходилось лавировать таким образом, чтобы не помешать работе дилеров». Лавировать удавалось не всегда. «В разговорах наших обших с «Аквафором» дилеров стала проскальзывать озабоченность тем, что компания уделяет им внимания меньше, чем сетевым магазинам», — говорит Константин Гаврилов.

С большинством крупных сетей «Аквафору» удалось договориться. Но были и осечки. Так, компания не нашла взаимопонимания с «Эльдорадо» — с этим ритейлером работает «Барьер». Да и позиции конкурента в «Ашане» не в пример прочнее, чем у «Аквафора». «Соотношение продукции «Аквафора» и «Барьера» в нашей сети примерно один к пяти в пользу последнего, — делится информацией руководитель отдела закупок household «Ашана» Дмитрий Борисов. — Основная причина того, что позиции «Барьера» буквально взлетели, — серьезные затраты на рекламу в сети, превышающие аквафоровские в пять раз».

Однако в сетевой битве у «Аквафора» были свои победы. Единственному из российских производителей, ему удалось попасть в Metro (помимо него в сети присутствовала Brita, но она уже давно сотрудничала

с ритейлером за рубежом). Только на переговоры «Аквафору» пришлось потратить год. Однако продажи пошли, а спустя три-четыре года ритейлер предложил петербургской компании параллельно с собственными продажами выпускать фильтры для самого Metro под маркой ARO и продавать эту и собственную продукцию не только в России, но и за рубежом.

«ООН уже долгое время публикует доклады, в которых говорится, что питьевая вода скоро станет более ценным природным ресурсом, чем нефть», — рассказывает Андрей Войнов. Нырнувшие с головой в водоочистку, российские компании давно смотрят в сторону экспорта. Фильтры «Гейзера» продаются во всех странах бывшего СССР, Монголии, Венгрии, Германии, Японии и др. «Барьер» тоже освоил пространство бывшего СНГ, наращивает сбыт во Франции, Сербии, Малайзии, США. На долю экспорта у него приходится около 18%. В «Аквафоре» эта цифра сопоставима — около 20%. Среди стран-покупателей помимо СНГ есть Финляндия, Венгрия, Сербия, Сингапур, Эквадор.

Смелые планы «Аквафора» по завоеванию в обозримом будущем 3% мирового рынка вызывают у конкурентов скепсис, ведь ему придется противопоставить себя крупнейшим мировым игрокам — Brita, Pentek, Cuno, Culligan, US-Filter и т. д. «Мечтать, конечно же, трудно запретить, — признает Андрей Войнов. — Однако, базируясь на данных мирового агентства Frost&Sullivan, на сегодня мы оцениваем долю «Аквафора» на мировом рынке в 0,18–0,22%». «Для того чтобы завоевать 3% рынка во всем мире, необходимо, чтобы в каждой торговой точке присутствовал хотя бы один товар брэнда», — вторит Константин Гаврилов. Нужно вкладывать очень крупные бюджеты в продвижение и построить производственные мощности.

Как «Аквафор» собирается заполучить искомые 3%? Во-первых, за счет собственных технологий, аналогов которым, уверяют в компании, в мире не существует. Во-вторых, наращивая мощности. Недавно «Аквафор» получил разрешение на строительство третьего завода в Ленобласти, ведет переговоры с западноевропейскими банками об открытии кредитной линии для создания новых производств. Кроме того, в «Аквафоре» не исключают и покупки уже существующих производств. Также, по словам Джозефа Шмидта, возможно, его компания в будущем станет выпускать не только бытовые, но и промышленные фильтры. Продавать свои фильтры «Аквафор» собирается в Китае, Западной Европе и Северной Америке: в последней он ведет не первый раунд переговоров с крупными дистрибуторами. «Рынок фильтров в США занят компаниями, давно присутствующими на местном рынке. В Европе же рынок пресыщен дешевыми фильтрами китайского производства под малоизвестными брэндами, что создает проблему ценовой конкуренции», — говорит Константин Гаврилов. Но именно на наво-

дливший мир дешевыми фильтрами Китай и возлагает Шмидт особые надежды: «Этот самый большой азиатский рынок до сих пор широко открыт». Похоже, Джозеф Шмидт уже заготовил ответ на вопрос, что будет, если через фильтр «Аквафора» пропустить китайскую водку.

Источник: На гребне волны // Секрет фирмы. 2008. № 10.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Правильно ли компания «Аквафор» выбрала систему распределения своих фильтров через розничные сети? Возможен ли был другой выбор канала распределения?
2. Как следует формировать сеть распределения компанией «Аквафор», если она начнет производить промышленные фильтры?
3. Какое значение имеет распределение для реализации такой амбициозной цели — занять 3% мирового рынка?

Глава 9

РЕШЕНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В этой теме будут рассмотрены материалы по решениям в области комплекса продвижения.

ЦЕЛИ

Сформировать знания в области разработки решений по продвижению.

Показать отличие стратегических и операционных решений по продвижению.

Ознакомить с подходами к определению целевой аудитории.

Ознакомить с факторами, влияющими на разработку стратегических решений по продвижению.

Раскрыть особенности стратегий «привлечения» и «проталкивания».

Раскрыть особенность операционных решений по видам рекламных обращений.

Раскрыть особенность операционных решений по выбору коммуникационных каналов.

Раскрыть особенность операционных решений по времени выхода и продолжительности мероприятий по продвижению.

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владеть культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- иметь представления о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний (ОК-16);

- способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18);
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

Профессиональные (ПК):

В области организационно-управленческой деятельности

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- быть знаком с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способен эффективно выполнять свои функции в кросскультурной среде (ПК-25);

в области информационно-аналитической деятельности

- способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);
- знать экономические основы поведения организаций, имеет представление о различных структурах рынков и способен проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- умеет использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Тема 9.1. Сущность тактических решений по продвижению

Управление продвижением представляет собой процесс разработки решений по выбору эффективной системы продвижения продукции и имиджа компаний. Решения по продвижению тесно связаны с решени-

ями по товарному комплексу. Выход компании на рынок с новым товаром требует формирование спроса и стимулирования первичных продаж. Технологии брендинга обеспечиваются за счет методов продвижения. Развитие рынка требует поддержки и развития спроса, которое обеспечивается соответствующими методами продвижения. От решений по продвижению в значительной мере зависит правильное позиционирование товара и компании, формирование имиджа и положительной репутации.

Решения по продвижению разрабатываются в двух видах — стратегические и операционные. Большинство авторов к задачам по продвижению относят обеспечение информированности потребителей о товарах компании и их позиционирование. Между тем, задачи продвижения в процессе управления маркетингом заключаются в том, чтобы обеспечить эффективное воздействие на всех субъектов рыночного обмена с целью изменения их поведения, что позволит компании реализовать маркетинговые стратегии и обеспечить эффективное развитие компании. Поэтому стратегические решения по продвижению можно определить как решения по созданию системы продвижения.

Стратегические решения по продвижению — это варианты формирования оптимальных комплексов продвижения продукции компании и имиджа, позволяющие обеспечить реализацию маркетинговых стратегий

Стратегические решения в области продвижения определяют выбор компанией комплекса личных и/или неличных коммуникаций, выбор целевой аудитории, что позволяет разрабатывать операционные решения в области содержания коммуникационных обращений, каналов коммуникаций, времени проведения мероприятий по продвижению.

Операционные решения по продвижению — это варианты инструментов продвижения продукции и имиджа компании, позволяющие реализовать стратегические решения

Разнообразие инструментов продвижения, формирующих так называемый комплекс продвижения или продвижение-микс, обусловлен двумя группами задач:

- формирование, поддержание или изменение спроса на продукцию компании;
- формирование поддержание или изменение имиджа и репутации.

Тема 9.2. Стратегические решения по продвижению в процессе управления маркетингом

Стратегические решения по продвижению принимаются на основе определения целевой аудитории и задачи охвата целевой аудитории.

Целевая аудитория— совокупность потенциальных или существующих потребителей, принимающих покупательские решения, организаций или лиц, оказывающих влияние на поведение потребителей, совокупность каналов распределения

В зависимости от объекта воздействия используются два альтернативных варианта стратегических решений по продвижению:

1. Стратегия «привлечения» — в качестве целевой аудитории рассматриваются конечные потребители: индивиды, группы, различные слои общественности;
2. Стратегия «проталкивания» — в качестве целевой аудитории рассматриваются участники канала распределения: оптовые торговцы, розничные компании (рис. 9.1).

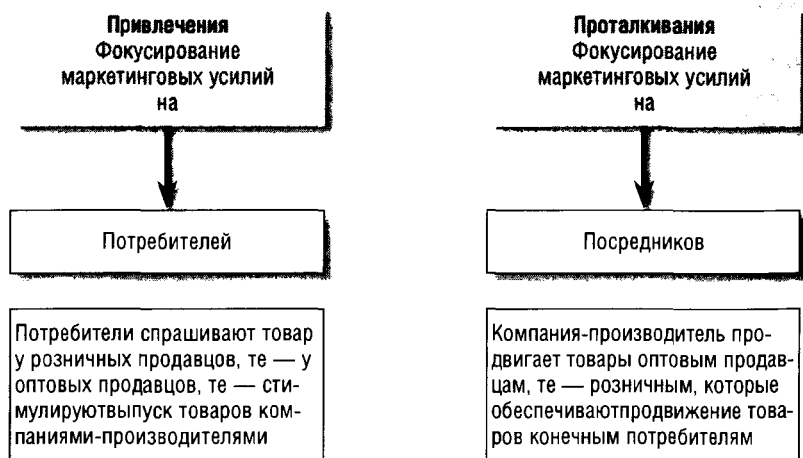


Рис. 9.1. Стратегии продвижения

Стратегия «привлечения» представляет собой решение по выбору стимулирующих действий компании на конечных потребителей, чтобы вызвать у них спрос, который затем оказывает давление на канал распределения. Когда маркетинговые посредники накапливают большое число конкурирующих друг с другом продуктов и не уделяют большого внимания ни одному из них, компании разрабатывают стратегические решения по продвижению, нацеленное на конечных потребителей с целью обеспечения их релевантной информацией и привлечению их к активным поискам продукции.

Стратегия привлечения реализуется с целью формирования первоначального потребительского спроса, а также создания устойчивого спроса на товар компании.

Стратегия «проталкивания» представляет собой решение по выбору стимулирующих действий компании на участников канала рас-

пределения, чтобы в дальнейшем обеспечить их воздействие на спрос конечных потребителей. Подобная стратегия создается для достижения маркетингового успеха по реализации продукции компании за счет мотивации оптовых и/или розничных организаций, чтобы те тратили дополнительное время и усилия, продвигая эти продукты конечным потребителям.

Хотя стратегии привлечения и проталкивания представлены как альтернативные, в условиях конкуренции только немногие компании в полной мере применяют лишь на одну из них. Чаще используется *комплексную стратегию маркетинговых коммуникаций*, представляющую собой решения по комплексному использованию инструментов стратегий привлечения и проталкивания, позволяющих обеспечить синергетический эффект маркетинговых усилий и экономию расходов на мероприятия по продвижению.

Как считают многие специалисты в современных условиях развития рынков, вызванных созреванием рынков, увеличением объема рекламных сообщений, недоверием потребителей к медийным СМИ, традиционные инструменты продвижения теряют свою эффективность.

В настоящее время все большую популярность приобретает концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), предусматривающая разработку решений по продвижению, интегрирующих все инструменты — рекламу, личные продажи, стимулирование сбыта и PR, чтобы выйти ко всем целевым аудиториям с единым сообщением. Интегрированные маркетинговые коммуникации — это более широкое понятие, чем маркетинговая стратегия продвижения. В ней применяются технологии на основе баз данных, помогающие маркетологам уточнить состав целевого рынка, сегментировать рынок и выбрать лучшие решения по видам коммуникативных средств для каждого сегмента. Решения в области продвижения в рамках концепции ИМК эффективны только будучи согласованными с решениями, касающимися других составляющих комплекса маркетинга — товарного комплекса, цен, системы распределения.

Основной целью управления продвижением является выбор эффективных стратегических решений, являющихся основой для разработки операционных решений.

На выбор стратегии продвижения влияют следующие факторы:

- цели продвижения;
- процесс принятия решений;
- этап жизненного цикла товаров.

Цели продвижения определяются объектом воздействия. Целями стратегии привлечения являются информационные, стимулирующие и имиджевые. Информационная или коммуникативная цель продвижения направлена на доведение до потребителя информации для формирования, поддержания или изменения спроса на продукты компании.

Цель стимулирования продаж направлена на формирование у потребителей желания купить товары определенной марки. Формирование или изменение отношения к товарам определенной марки или компании реализуется в рамках имиджевой цели.

Целями стратегии проталкивания являются информационная и стимулирующая цели. Реализация информационных целей продвижения направлена на доведение до каналов распределения информации для формирования и поддержания спроса на ассортиментный ряд продуктов компании. Реализация цели стимулирования продаж направлена на формирование у каналов распределения желания поддерживать длительные отношения.

На выбор инструментов продвижения влияет *этап процесса покупки*. Относительная важность неличных и личных коммуникаций меняется на различных этапах процесса покупки потребителями. До совершения фактической продажи реклама обычно более важна, чем личные продажи. Следует учесть, что одно из основных преимуществ эффективной программы продвижения – поддержка продавцов, которые впервые работают с потенциальными потребителями. Поэтому непосредственно во время продажи действия продавцов более важны, чем реклама. Именно личные продажи становятся тем механизмом, при помощи которого совершается большинство реальных продаж. После совершения продажи реклама снова выходит на первое место в отношении стимулирования. Она подтверждает правильность решения потребителя, купившего конкретный товар, и напоминает ему о положительных качествах продукта компании.

Выбор инструментов продвижения определяется *стадиями жизненного цикла продукта*. На стадии внедрения, как для потребительских товаров, так и для промышленной продукции активно используются реклама, персональная продажа и стимулирование сбыта. Для потребительских товаров повседневного спроса на стадии роста и насыщения активно используется реклама.

Тема 9.3. Операционные решения по продвижению

Стратегии привлечения и проталкивания определяют операционные решения по выбору методов воздействия на конечных потребителей на каналы распределения. Стратегия привлечения реализуется с помощью всех групп инструментов продвижения, используемых для потребителей:

- реклама;
- мероприятия по стимулированию сбыта;
- паблик рилейшнз;
- прямой маркетинг;
- спонсорство;
- Event-мероприятия.

Стратегия проталкивания реализуется с помощью инструментов стимулирования посредников и поощрения торгового персонала. Кроме описанных ранее ценовых стимулов, используются скидки за проведение совместной рекламы, скидки за объем закупок. Некоторыми авторами отмечается, что примерно половина средств производителей, выделяемых на продвижение, приходится на денежные стимулы, побуждающие розничных торговцев иметь эти продукты в своем ассортименте.

Одной из задач разработки операционных решений является формирование комплекса инструментов под цели продвижения. Поэтому к операционным решениям можно отнести варианты комплекса инструментов, относящихся к каждой группе инструментов продвижения, адаптированных к целям продвижения. В табл. 9.1 представлено распределение инструментов продвижения по целям.

Реализация стратегий продвижения требует определения содержания информационных коммуникаций в соответствии с целями продвижения. К наиболее распространенным операционным решениям относят *решения по видам рекламных обращений*, отличающихся содержанием. В основу содержания коммуникационного сообщения могут быть положены рациональный, эмоциональный и моральный принципы. Выбор одного из них определяется составом целевой аудитории и характером рекламируемого продукта.

Таблица 9.1

Решения по инструментам продвижения по целям

Формирование спроса	Стимулирование сбыта	Формирование отношения
Реклама. Сувенирная продукция. Презентации. Выставки, ярмарки. Прямая реклама. Реклама на месте продажи. Выставки, ярмарки. Event-мероприятия	Реклама – напоминание. Стимулирующая реклама. Мерчандайзинг. Денежное стимулирование. Ценовое стимулирование. Неченовое стимулирование. Конкурсы и игры. Личные продажи. Event-мероприятия	Престижная реклама. Паблик рилейшнз. Спонсорство. Благотворительная деятельность

Одновременно с разработкой рекламного обращения решаются задачи определения наиболее приемлемых средств распространения информации и конкретных ее носителей, с помощью которых сформированное рекламное обращение планируется довести до целевой аудитории.

Поэтому к операционным решениям *относятся решения по выбору коммуникационных каналов*. Как было показано ранее коммуникационные каналы бывают личными и безличными. В первом случае определяются средства прямых коммуникаций — телефон, почта, интернет и т. п. С помощью безличностных коммуникационных каналов информация передается без личных контактов и непосредственной обратной связи. Безличностные каналы состоят прежде всего из СМИ и наружных носителей информации. Функции безличностного коммуникационного канала выполняют также различные мероприятия, проводимые в рамках PR-акций. Каждому из средств распространения информации присущи как свои преимущества, так и недостатки, учет которых проводится на основе оценки эффективности. Выбрать наиболее приемлемые из них, те, которые обеспечивают максимальный охват и требуемые воздействия на потенциальных покупателей при приемлемых расходах на один рекламный контакт — одна из главных задач в управлении продвижением.

Эффективность продвижения во многом зависит от правильного выбора времени. Поэтому к операционным решениям относят *решения по времени выхода и продолжительности мероприятий* по продвижению. При выборе времени необходимо учитывать сезонность в изменении спроса на отдельные товары. В случае использования СМИ в качестве носителей учитывается интенсивность пользования этими средствами в течение суток.

Разработка эффективных операционных решений позволяет реализовать стратегические решения по продвижению, что в свою очередь обеспечивает реализацию маркетинговых стратегий.

Пример

Компания «Тревел Сити Авиа» внедрила интернет-проект Avantix.ru, который стал одним из первых в России онлайн-продавцов авиабилетов

О появлении на рынке нового проекта было заявлено громко. Прошла крупномасштабная рекламная кампания, в которой были задействованы практически все виды носителей: пресса, радио, билборды, что, естественно, вызвало огромный интерес. Однако результат трудно назвать однозначно положительным. «Мы провели очень дорогостоящее мероприятие, заявив о себе чуть ли не всеми возможными способами, — рассказывает генеральный директор компании Avantix.ru Анна Цыганкова. Сайтом стали пользоваться, однако не удалось оправдать ожидания потребителей в полной мере: реализация сервисов, заявленных в рекламных обращениях, затянулась, а затем и рекламная волна сошла на нет». Столь крупномасштабных рекламных мероприятий компания с тех пор больше не проводила. Имидж технологичной, передовой компании в сочетании с оригинальной ценовой политикой, позволил Avantix.ru, уже за пределами Интернета, выделиться на фоне солидных конкурентов и войти в число лидеров рынка продаж авиаперевозок.

Источник: Мы не претендуем на весь рынок, но в своем сегменте будем лидерами // Маркетинг менеджмент. № 5. 2006. С. 9–12.

РЕЗЮМЕ

1. Стратегические решения по продвижению в процессе управления маркетингом представляют собой оптимальные варианты системы продвижения продукции компании и имиджа, позволяющие обеспечить реализацию маркетинговых стратегий. Операционные решения по продвижению – это варианты мероприятий по продвижению, позволяющие обеспечить реализацию стратегических решений.
2. Разнообразие инструментов продвижения, формирующих так называемый комплекс продвижения или продвижение-микс, обусловлен двумя группами задач: формирования, поддержания или изменения спроса на продукцию компании; формирование поддержания или изменение имиджа и репутации.
3. Стратегические решения в области продвижения и определяют набор инструментов личных и неличных коммуникаций на основе определения целевой аудитории и решения задачи охвата целевой аудитории. На выбор стратегии продвижения влияют следующие факторы: цели продвижения; процесс принятия решений; этап жизненного цикла товаров.
4. В зависимости от объекта воздействия используются два альтернативных варианта стратегических решений по продвижению: стратегия «привлечения» – в качестве целевой аудитории рассматриваются конечные потребители; стратегия «проталкивания» – в качестве целевой аудитории рассматриваются участники канала распределения.
5. Стратегия «привлечения» представляет собой решение по выбору стимулирующих действий компании на конечных потребителей. Стратегия «проталкивания» представляет собой решение по выбору стимулирующих действий компании на участников канала распределения, чтобы в дальнейшем обеспечить их воздействие на спрос конечных потребителей.
6. Растущая конкуренция на рынках активизировала задачи эффективного использования комплекса инструментов продвижения и разработку решений в рамках концепции интегрированных коммуникаций.
7. Основной целью управления продвижением является выбор эффективных стратегических решений, являющихся основой для разработки операционных решений.
8. К операционным решениям относятся варианты комплекса инструментов продвижения: решения по видам рекламных обращений, отличающихся содержанием; решения по выбору коммуникационных каналов; решения по времени выхода и продолжительности мероприятий по продвижению.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Почему решения в области продвижения являются важными для реализации стратегии позиционирования?
2. Какие стратегии маркетинга реализуются с помощью стратегий продвижения?
3. Что из себя представляют стратегические решения по продвижению?
4. В чем сущность операционных решений по продвижению?
5. Какие задачи стоят перед компанией для выработки стратегических решений по продвижению?
6. Что собой представляет целевая аудитория для продвижения?
7. В чем заключается отличие стратегий «привлечения» и «проталкивания»?
8. В чем заключается сущность стратегических решений по интегрированным маркетинговым коммуникациям?
9. Какие факторы влияют на выбор стратегий продвижения?
10. Как этап процесса покупки влияет на выбор инструментов продвижения?
11. Как стадии жизненного цикла продукта влияют на выбор инструментов продвижения?

ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры компаний, использующих стратегии привлечения и проталкивания.
2. Приведите примеры эффективных и неэффективных решений по продвижению компаний и определите причины неуспеха и факторы успеха.
3. Прочтите пример компании «Тревел Сити Авиа» и подумайте, какой урок получило руководство компании и подумайте, на что нужно было сосредоточиться в первую очередь.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Баре Р.* Рекламный менеджмент / Р. Баре, Д. Дж. Майерс, Д. А. Аакер; пер. с англ. М.: СПб.; Киев: Вильямс, 1999.
2. *Бортник Е. М.* Управление связями с общественностью: учеб. пособие / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Минаева. М.: Изд. дом ФБК-ПРЕСС, 2002.
3. *Бун Л.* Современный маркетинг: учеб. пособие / Л. Бун, Д. Куртц; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. *Годин А. А.* Интернет-реклама: учеб. пособие / А. А. Годин, А. М. Годин, В. М. Комаров. М.: Дашков и Ко, 2010.
5. *Губарец М. А.* Продвижение и позиционирование в маркетинге, или как продвинуть любой товар: учеб.-практ. пособие / М. А. Губарец, Е. И. Мазилкина. М.: Дашков и Ко, 2011.

6. *Синяева И. М.* Маркетинговые коммуникации: учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. М.: Дашков и Ко, 2011.
7. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000.
8. *Ландреви Ж.* Меркатор. Теория и практика: в 2 т. / Ж. Леви, Ландреви, Д. Линдон; пер. с франц. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006.
9. *Матанцев А. Н.* Эффективность рекламы: учеб. пособие. М.: Дело и сервис, 2008.
10. *Парамонова Т. Н.* Мерчандайзинг: учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. А. Рамазанов. М.: КНОРУС, 2006.
11. *Романов А. А.* Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. М.: Эксмо, 2006.
12. *Ромат Е. В.* Реклама: учебник. 7-е изд. СПб.: Питер, 2008.
13. *Назаренко Л. Ф.* Выставка как инструмент маркетинга. М.: Филинь, 1997.
14. *Шульц Д.* Новая парадигма маркетинга: интегрируемые маркетинговые коммуникации / Д. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. М.: ИНФРА-М, 2004.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

А. Алексеев — бренд-менеджер компании «Ахмад Ти» в России

Зачем нужно стимулировать сбыт

Поведение потребителей чая в целом консервативное. В его основе лежит соотношение частоты покупки и потребления: средний цикл покупки чая — две недели, а средняя частота потребления — три раза в день. Стоимость покупки на пробу чайной новинки составляет в семейном бюджете среднего россиянина всего 30–50 рублей. Несмотря на это, сама перспектива три раза в день пить чай, вкус которого не нравится, удерживает большинство потребителей от рискованных покупок. Это поведение во многом объясняет тот факт, что средний период, за который наши чайные новинки становились «бестселлерами», составляет три года. Но современный рынок с его масштабной экспансией розничных сетей не может ждать так долго — если новинка не достигнет конкурентоспособного уровня продаж в кратчайшие сроки, она попросту вылетит с полки и тогда уж точно никогда не станет «звездой». Вот почему задача стимулирования сбыта новинок — это не просто опережающий рост продаж в краткосрочной перспективе, это ускорение всех процессов продвижения, которые имеют решающее значение для самой судьбы новинки на рынке.

Первый шаг к стимулированию

Решение о стимулировании сбыта новинки это всегда волевое решение, амбициозное по отношению к текущему тренду продаж. Решаясь

на этот шаг, надо быть готовым к сопротивлению и противодействию, и первые барьеры приходится преодолевать, как правило, внутри компании. Поэтому первое, что надо сделать для стимулирования сбыта новинки, — найти способ узаконить ее приоритет в общей деятельности предприятия. В нашей компании им является матрица ассортимента. Высокий ранг в матрице обеспечивает новинке реальные приоритеты при постановке на полку, лучшую и более быструю дистрибьюцию, позволяющую в свою очередь применять эффективные инструменты рекламы в средствах массовой информации.

Целевой потребитель в условиях стимулирования

Стимулирование — не самая дешевая затея. Время, нервы и деньги, затраченные на стимулирование новинки, должны принести нам дополнительную прибыль в кратко- и долгосрочной перспективе. Эта задача во многом определяет выбор целевого потребителя. Новаторы, как ни странно, не являются приоритетной аудиторией стимулирования сбыта новинок. В первую очередь потому, что период их лояльности будет недолгим, пока на рынке не появится следующая новинка. При этом даже при очень достойном продукте мы вряд ли сможем избежать негативных отзывов со стороны определенной части потребителей, которые готовы поспешно критиковать все подряд.

Лояльные потребители, напротив, воспринимают новинку с энтузиазмом и чаще отзываются хорошо. Но что происходит дальше? Если увеличения реальной частоты потребления нашего чая не происходит, покупки просто перераспределяются между позициями ассортимента или во времени, в сумме не принося существенных экономических выгод. К тому же, поскольку стимулирование является, по сути, манипуляцией кратковременными потребительскими выгодами, всегда есть риск снижения важности основного торгового предложения и репутации марки среди лояльных потребителей.

Совсем другое дело, если нам удастся привлечь к новинке регулярных потребителей марок-конкурентов! Каждая покупка нашей новинки со стороны потребителей других марок чая даст нам дополнительный прирост продаж, меняет соотношение частоты потребления нашей марки и марок конкурентов, а если новинка им понравилась — и долгосрочное перераспределение долей рынка в нашу пользу.

Стимулирование сбыта в торговых каналах

Чтобы новый продукт дошел до потребителя, он должен оказаться на полках. Усилия по движению товара в торговых каналах часто относят к стимулированию сбыта. Конкурсы торговых агентов, подарки розничным продавцам, повышение премиальной доли новинки в ключевых показателях работы менеджеров продаж — все это с успехом применяется для стимулирования товародвижения. Главное в этой деятельности — стимулировать выход, а не вход, стимулировать продавца, а не закупщика, а также следить за логистикой, иначе новинка

рискует зависнуть на чьем-то складе и стать головной болью торгового персонала.

Противники стимулирования сбыта в торговых каналах нередко утверждают, что, если акции не подкреплены стимулированием потребителя, они дают лишь временную иллюзию повышения продаж, за которой последует спад. Однако практика показывает, что эффект от таких дополнительных продаж все же есть. Откуда же он берется?

Дело в том, что каналы сбыта имеют ограниченную пропускную способность, полка чайной секции «не резиновая», да и расстановка чая на ней оказывает существенное влияние на покупательское поведение. Стимулируя торговые каналы размещать товар в более выигрышном месте, мы уменьшаем возможность наших конкурентов донести их товар до потребителя. Человек, не встретив привычный продукт на полке, вынужден решать: отказываться ему от покупки совсем или взять продукт, который он раньше не пробовал. Такой способ стимулирования увеличивает продажи не хуже, чем ценовая акция или лотерея. Поэтому любые логистические ошибки конкурента и «стоп-отгрузки» в сетях становятся для нас настоящим подарком — они дают нам стимулирующий эффект!

Розничные сети являются особым торговым каналом. Чтобы продажи с полки состоялись, надо сначала ввести новинку в матрицу сети, преодолев скептицизм байера: сетям, во всяком случае, российским, часто нет никакого дела до развития ассортимента. Железная логика ритейлеров «пусть сначала будет хорошо продаваться у других, а затем и мы, глядишь, решим, брать этот товар на полку или нет», к сожалению, пока очень распространена. Доставив новинку до ПОЛКИ, надо сделать все в рамках трейд — маркетинговых программ, чтобы спрос на этот продукт в сети устойчиво рос, причем с высокой долей повторяющихся покупок

Важно договориться и о неких особенных критериях оценки результатов продаж новинки со стороны сети: ведь несмотря ни на какие акции, чайная новинка не сможет догнать лидеров в течение квартала или полугодия. Даже при блестящих результатах роста она все равно рискует вылететь из матрицы, если будет оцениваться на общих основаниях.

В идеале, конечно, организовать на чайной полке сети специальное место для новинок. Оно сразу укажет покупателям, что наш продукт — это новинка. Но чаще приходится прибегать к банальной ротации ассортимента.

Важность повторной покупки

Стимулирование сбыта подразумевает кратковременный эффект. Если мы попытаемся подсчитать, сколько денег надо затратить на то, чтобы спровоцировать некоторое число покупок чая на определенную сумму, то приходим к выводу, что сумма необходимых затрат сравнима и даже иногда превышает сумму общих продаж.

Дело в том, что чай — продукт недорогой. К примеру, автомобильный дилер легко может потратить тысячу долларов на стимулирование покупки одного автомобиля. На чайном рынке за тысячу долларов мы должны спровоцировать десять тысяч покупок чая! Это практически нереально. Но преждевременный вывод о скором «вылете в трубу», который может сделать воображаемый автомобильный эксперт, не верен. Реальная экономика чайного рынка держится на повторных, нестимулированных покупках, совершаемых потребителями из-за лояльности к бренд-менеджерам. В структуре продаж чайных марок оборот от нестимулированных покупок составляет более 80%. Вот почему даже планируя сиюминутные стимулирующие мероприятия, важно учитывать и решать задачи повышения вероятности повторной покупки.

Общение потребителя с новинкой не заканчивается в момент оплаты на кассе. Когда человек пьет чай, он оценивает вкус и аромат, соглашается или не соглашается с обещаниями, которые мы ему дали через упаковку или промоматериалы.

Затем потребитель оказывается в ситуации коммуникации: будь то обсуждение в кругу знакомых или телевизионная реклама, которые также способны разубедить или, напротив, укрепить его в намерении купить данный чай еще раз. Принципиально важно, чтобы в ходе этого процесса у потребителя состоялась идентификация новинки (Identity), представление о выгодах, которые она несет на уровне обещаний (Meaning) и внутреннее согласие с этими представлениями (Response). Если нам очень повезет, и потребитель будет настолько доволен новинкой (Resonance), то он может стать ее пропагандистом.

Важнейшим фактором, оказывающим влияние на принятие потребителем решения, как о первой, так и о повторной покупке, является позиционирование продукта. Например, наш «Зеленый чай с черным чаем», будучи одновременно и зеленым, и черным чаем, содержит в своем названии риск, что он останется вне привычной классификации. Поэтому во время стимулирующих акций, мы расставляем акценты для потребителей таким образом: зеленый чай гарантирует напитку целебные свойства, черный — яркий вкус. Заварив его, человек легко найдет очевидные подтверждения наших обещаний, при этом наша новинка будет помещена в категорию «вкусный и полезный зеленый чай».

Инструменты стимулирования сбыта новинок

Набор инструментов для стимулирования сбыта новинок тот же, что и для регулярного трейд-маркетинга. Но когда мы говорим о продвижении новинки, следует по-иному взглянуть на их эффективность.

Дегустации нового продукта — прекрасный способ поместить потребителя одновременно во все ситуации: и потребления, и покупки, и коммуникации. В этом случае мы лучше контролируем реакцию человека на новинку. Конечно, это не самый дешевый вид промоирования, но если потребитель попробовал, поговорил с промоутером и в резуль-

тате купил новый чай, то он фактически совершил повторную покупку. «Первая» состоялась в момент, когда он подошел к промостойке. Это надо учитывать при сравнении эффективности разных инструментов трейд-маркетинга.

Лотереи за покупку в сочетании с консультацией у полки — способ, дающий лучшие количественные показатели стимулируемых покупок. В качестве мотивации к покупке используются не свойства чая «Ахмад», которые для покупателей марок-конкурентов не столь важны, а возможность выиграть подарок. Второй консультант, стоящий у чайной полки, помогает сделать правильный выбор, говорит о преимуществах продукта, тем самым повышая вероятность повторных покупок в дальнейшем.

Удержать потребителя помогает *упаковка*, если она содержит информацию о потребительских выгодах и так называемые свитчеры — рекомендации попробовать другие вкусы, если данный чай не очень понравился. По крайней мере, мы попытаемся удержать такого потребителя в поле зонтичного бренда.

Выкладки товара на паллетах (способ выкладки товара на специальных помостах, обычно в виде пирамиды), особенно при удачном расположении, хорошо провоцируют импульсные покупки, но, по сути, являются дополнительной полкой. Менеджеры по продажам очень любят паллеты, потому что они просты в реализации и под них можно сделать повышенные отгрузки. Однако когда мы оцениваем реальную эффективность паллет, следует учитывать уход товара с них в руки покупателей или, если нет такой статистики, суммарные отгрузки, охватывающие период до, во время и после акции. Более того, в нашей практике случалось, что высокие показатели продаж с паллет говорили не столько об их эффективности, сколько о том, что товар на основной полке теряется, а тут покупатель наконец-то замечает продукт. И, наоборот, чем лучше основная полка, тем меньше эффект паллетных выкладок, и тем больше продаж мы получаем в результате применения других инструментов стимулирования.

Ценовые акции уже не являются в сознании потребителей услугой от производителя, скорее, это — услуга продавца. Поэтому нам вряд ли стоит ждать благодарности от потребителей за ценовые акции. Такие кампании помогают потребителям легче принять решение о покупке на пробу дорогих продуктов или же имеют значение при сэмплинге (раздаче пробных образцов), но не бесплатном, а с неким стоимостным порогом.

Впрочем, здесь есть и подвох. Если покупатель приобретет новый продукт по сниженной цене во время действия акции, то потом он может отказаться покупать его по нормальной цене. В целом, ценовые акции имеют самый низкий процент повторных покупок.

Промолистовки, анонсирующие ценовые предложения сетей, также можно использовать для коммуникации вокруг новинки, чтобы повы-

сить вероятность повторной покупки. Для этого к изображению пачки и цене можно добавить еще несколько слов. Сборные лотереи сетей новшество, позволяющее существенно снизить расходы на проведение стимулирующих акций типа «лотерея за покупку». Но поскольку в акции участвуют несколько брендов из разных категорий, то и эффект, соответственно ниже. При этом, конечно же, показатели дополнительных продаж у разных брендов-участников будут разными.

В целом, стимулирование сбыта нового продукта, несмотря на некоторый оттенок насилия, может быть полезным для его успешной судьбы на рынке. Главное принимать во внимание все последствия стимулирующих действий и двигаться точно по направлению к цели. Конечно, это сложнее, чем продавать то, что само продается, но тем ценнее будет награда — будущее лидерство в сегменте, в категории, на рынке.

Источник: Изменить ход событий, или как стимулировать сбыт новых продуктов // Маркетинг менеджмент. № 12. 2007. С. 34–39.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какое значение имеет стимулирование сбыта для товаров на этапе вывода на рынок?
2. Какое решение предшествует выбору методов стимулирования сбыта?
3. Чем отличаются решения по стимулированию сбыта в стратегиях привлечения и проталкивания?
4. Какие операционные решения принимаются для стимулирования новинок?
5. Какие выводы по эффективности методов стимулирования можно сделать из анализа ситуации?

РАЗДЕЛ IV

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

В данном разделе будут рассмотрены теоретические основы в области административных действий и решений по маркетингу, обеспечивающих поддержку исполнения маркетинговых стратегий.

Глава 10

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

В главе изложены материалы по разработке плана маркетинга и административных решений в планировании маркетинговой деятельности.

ЦЕЛИ

Дать характеристику функции планирования в области маркетинга.
Сформировать знания в области планирования маркетинговой деятельности.

Дать характеристику административным решениям по планированию маркетинга.

Показать процесс и этапы разработки плана маркетинга компании.

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);

Профессиональными (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);

- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);
- знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

в области информационно-аналитической деятельности

- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т. п.) (ПК-49).

Тема 10.1. Разработка маркетингового плана

Планирование одна из важных функций маркетинга, без которой невозможна эффективная маркетинговая деятельность компании.

План маркетинга нужен компании для того, чтобы в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность. В конечном счете, план маркетинга дает четкие ответы на вопросы о том, что необходимо сделать, кто за это несет ответственность и является исполнителем, какие должны быть соблюдены сроки, какие будут получены результаты и в какую сумму обойдется компании запланированная активность. Планы маркетинга могут быть как жесткими, так и гибкими. Степень их гибкости нарастает по мере неопределенности, осложнения прогноза рыночной ситуации, включая поведение как клиентов, так и конкурентов (уже известных или вновь возникающих). На зрелых, стабильных рынках с легко предсказуемыми параметрами спроса и традициями поведения участников обычно применяются детальные формализованные планы, разработка которых поручается специально выделенным ответственным лицам или даже аппарату планирования. В ситуациях с высоким уровнем неопределенности, неустойчивости, риска предпочтительны гибкие планы-сценарии, разрабатываемые при участии более широкого круга специалистов-экспертов и предполагающие оперативную корректировку планов по мере выявления непредвиденных угроз или перспектив (SWOT-анализ) [9].

Маркетинговый план призван помочь компании системно оценить ситуацию на рынке и выработать стратегию достижения заранее определенных операционных целей. Компания, не имеющая маркетингового плана, не способна вникнуть в суть рыночных процессов. В противоположность этому, в компании с излишне формализованными процессами дело часто ограничивается простым заполнением форм, которые потом ложатся в основу маркетингового плана, что также лишает компанию возможности осознать рыночную ситуацию.

Компании необходима открытая система, способствующая поиску и творческому осмыслению происходящего и в то же время обеспечивающая полноту и глубину анализа. Используя такую систему, менеджеры, ответственные за маркетинговое планирование, должны не самостоятельно создавать окончательный план, а стимулировать процесс планирования внутри компании. Их задача — организовать сбор информации, координировать действия, контролировать процесс работы над планом с тем, чтобы конечный результат отражал миссию компании, ее цели и отношения с потребителями. Хотя работа в бизнес структурах всегда предполагает некоторые рамки, в целом у компаний, использующих формальный процесс планирования, больше шансов улучшить операционные результаты, чем у компаний без формального плана.

Пример

Советы к совещаниям

\$800 убытка на каждого сотрудника — таковы, по некоторым подсчетам, ежегодные потери российского бизнеса от «некачественных» совещаний. И дело не только в неверно выработанных решениях. Российские менеджеры могут отдавать совещаниям до 50% своего рабочего времени — понятно, что это не очень-то идет на пользу реальному управлению.

Немного теории. Совещания, проводимые руководством компаний, обычно делятся на три основных типа:

- внеплановые, где, как правило, обсуждаются форс-мажорные обстоятельства;
- плановые текущие, или оперативки — они обычно посвящены ключевым показателям работы компании (объему производства, продаж, отгрузок и т.д.);
- плановые стратегические, где затрагиваются базовые вопросы развития компании и вырабатывается видение ее будущего.

По мнению экспертов, основная проблема состоит в том, что большая часть времени уделяется первым двум типам собраний и совсем незначительная — третьему, самому главному. Бывают и курьезные случаи: так, в одной компании топ-менеджеры выбирали для обсуждения на планерке наиболее «простые и интересные» темы. Консультанты же рекомендуют тратить на внеплановое совещание примерно 20 минут, на плановое текущее — от 40 минут до двух часов, а на плановое стратегическое — от нескольких часов до нескольких сессий в течение двух — трех дней.

Реальность такова, что собрания длятся долго, и их продолжительность на определенном этапе становится величиной, обратно пропорциональной эффективности.

Эффективность собраний неразрывно связана с подготовкой к совещаниям. Подготовка, как говорится, — половина дела. Тот, кто ставит вопрос на повестку дня, должен определить не только его срочность, но и важность, включая все возможные долгосрочные последствия. Кроме того, помимо самой проблемы на обсуждение следует выносить и варианты ее решения (не менее трех). Случается, подготовка такого рода не только занимает мало времени, но зачастую приводит к тому, что вопрос о необходимости собрания снимается сам собой.

Эксперты сходятся во мнении, что перед совещанием обязательно должна составляться письменная программа, в которой предельно понятно должно быть указано, что требуется от каждого участника планерки. Вот показательный пример из практики компании Intel. Когда президентом и генеральным директором компании был Энди Грув, на стенах кабинета, где проводились встречи топ-менеджеров, всегда можно было прочесть: «Знаете ли вы цель этого собрания? Есть ли у вас повестка дня? Какова ваша роль в этой встрече?»

Источник: Тактика выживания: практика действий в жестком конкурентном окружении // Составитель И. Просветов. М.: ИД «Секрет фирмы», 2006. С. 120–122.

Хороший маркетинговый план позволяет компании предвидеть изменения рынка. Компании, ориентированные на рынок, стремятся получить самую свежую информацию о клиентах, конкурентах и тенденциях рынка, а затем скоординировать работу отдельных подразделений для создания продукта, наиболее полно соответствующего потребностям клиента. В основе этой деятельности лежит разработка маркетингового плана и его успешная реализация.

В маркетинговом плане в четко обозначенной форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда, и какие для этого требуются средства. Он разрабатывается один раз в год, как правило, но бывает и разработка плана раз в полгода. Чаше всего это годовой план, разделенный на поквартальные части.

Определить новые возможности развития и вероятные риски компании помогает не столько готовый план, сколько сам процесс планирования. Систематическая оценка рыночной ситуации и внутренних ресурсов позволяет абстрагироваться от каждодневных тактических решений и посмотреть на рынок в целом.

Маркетинговый план содержит критерии оценки как самой маркетинговой стратегии, так и деятельности компании в целом, а также прогноз изменения доли рынка компании, прогноз выручки и прибыли на определенный период. Может показаться, что разработка плана — не такая уж сложная задача, однако бизнес-среда сложна, и на рыночную ситуацию, стратегию и ресурсы, необходимые в конкретный момент,

влияет масса факторов. Постоянно меняются составляющие рыночной ситуации — нужды потребителей, структура и стратегия конкурентов, операционная среда. Кроме того, компания практически никогда не имеет полной и точной информации о рынке.

План маркетинга — маркетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития компании и/или перечень тактических мероприятий, позволяющих повысить конкурентоспособность компании

Хороший маркетинговый план — результат систематического, творческого, но в то же время структурированного процесса, призванного определить новые возможности и потенциальные риски, которые необходимо учесть в процессе формирования операционных целей [1].

Тема 10.2. Этапы разработки маркетингового плана

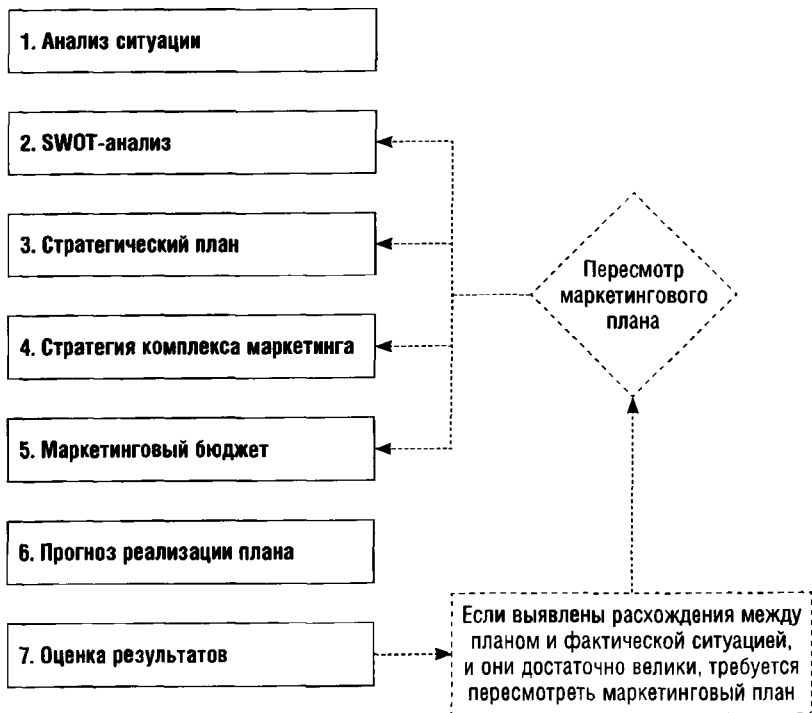
Рассмотрим детальней этапы процесса разработки маркетингового плана. На рис. 10.1 представлена схема разработки маркетингового плана. Это комплексный процесс, и каждый его этап предполагает некую структуру, благодаря которой план из абстрактной информации и отвлеченных идей превращается в документ, имеющий практическую ценность, который сотрудники компании могут понять и оценить и на основе которого они будут действовать.

Этап 1. Анализ ситуации

Процесс разработки маркетингового плана, начинается с детального анализа ситуации на рынке и внутри компании.

Анализируются существующие рыночные силы, конкурентная позиция компании, результаты ее работы. Основная цель детального анализа — определить существенные аспекты деятельности компании, которые могут остаться незамеченными в повседневной рутине. Прежде всего необходимо получить как можно больше информации о рынке, чтобы лучше понять нужды потребителей, политику конкурентов, системы каналов продвижения товара, позиционирование компании, маржи и уровень прибыли участников рынка. Глубокий анализ необходим, чтобы выявить основные факторы, определяющие результаты работы компании.

Начать анализ текущей ситуации лучше всего с изучения спроса. Проведя детальный анализ спроса, мы можем обнаружить, что рынок достиг зрелости или что существующий спрос невелик по сравнению с возможностями и планами роста компании. В этом случае разработка маркетингового плана для данного товарного рынка неактуальна. Поэтому прежде, чем двигаться дальше, есть смысл оценить текущий спрос на рынке, потенциал и возможные темпы роста рынка, выявить факторы, ограничивающие рост.



*Рис. 10.1. Схема разработки маркетингового плана
(составлено по [1, с. 620])*

В завершение этой фазы процесса планирования мы должны изучить каждый из компонентов. После этого можно переходить к определению приоритетных вопросов, влияющих на операционные показатели компании (позиция на рынке, рост продаж, прибыльность).

Этап 2. SWOT-анализ

Одна из сложных частей маркетингового плана связана с определением основных операционных проблем. Сюда относятся проблемы и неиспользованные возможности — все, что ограничивает рынок или рост прибыльности. В процессе решения операционных проблем целесообразно разбить их на группы — сильные и слабые стороны, возможности, угрозы. Это и называется SWOT-анализ.

Этот анализ необходим для определения как ключевых сильных и слабых сторон, так и возможностей и угроз. Очень важно, чтобы в процессе планирования не потерялась связь между анализом ситуации и SWOT-анализом. Оба аналитических процесса должны быть организованы как взаимосвязанные части процесса планирования. Успех последующих этапов определяется тем, насколько глубоко проанализи-

рована ситуация в целом и насколько хорошо изучены операционные проблемы в ходе SWOT-анализа.

Очень важно, чтобы руководители компании понимали влияние каждого из аспектов SWOT-анализа на показатели работы компании. Так как операционные вопросы лягут в основу маркетинговой тактики, необходимо выявить их и обсудить. Данный этап работы над планом определяет и маркетинговую стратегию, и результаты работы компании в будущем.

Этап 3. Стратегический план

Основываясь на результатах SWOT-анализа и анализа ситуации в целом, можно приступить к выработке стратегического плана. Основное назначение стратегического плана — определить стратегическое направление развития, сформировать набор операционных задач, а также заложить основу для формирования маркетинговой политики. Это очень важный этап в процессе разработки плана, так как он требует тщательного изучения рыночной привлекательности и конкурентных преимуществ бизнеса на основе ситуационного анализа.

Изучая факторы, влияющие на рыночную привлекательность и конкурентные преимущества, компания определяет оптимальный портфель продуктов. Каждый товарный рынок занимает свое место в общем портфеле. Основываясь на позиции товарного рынка в общем портфеле, компания может определить долгосрочный план изменения доли на каждом из товарных рынков.

Этап 4. Стратегия комплекса маркетинга

Следующий этап в процессе планирования — определение инструментов маркетинга, с помощью которых возможна реализация плана. Общая маркетинговая стратегия — защитить или увеличить долю рынка, сужать фокус, постепенно или быстро уходить с рынка — определяется стратегическим планом, но для решения каждой операционной задачи или проблемы компания нуждается в более детальной маркетинговой тактике. Каждый маркетинговый инструмент соответствует определенной операционной проблеме, встающей перед компанией в контексте ситуации на рынке. Таким образом, качество каждого из специфических маркетинговых тактических планов напрямую зависит от того, насколько грамотно проведен ситуационный анализ и какие операционные проблемы были выявлены в результате этого анализа.

Этап 5. Маркетинговый бюджет

На основе маркетингового бюджета происходит распределение ресурсов для реализации стратегического плана и маркетинговой стратегии. В отсутствие необходимых ресурсов невозможна не только успешная реализация маркетинговой стратегии, но и решение операционных задач. Компания не сможет увеличить свою долю в быстрорастущем

сегменте небольших потребителей, если не увеличит маркетинговый бюджет. Стратегия сужения фокуса в сегменте не увеличит маркетинговый бюджет. Стратегия сужения фокуса в сегменте крупных потребителей потребует меньше ресурсов, чем стратегия увеличения доли рынка.

Формирование маркетингового бюджета — возможно, один из самых сложных этапов процесса разработки маркетингового плана. Хотя статьи бюджета не обязательно определять с точностью до рубля, необходимо соблюдать логическое соответствие между стратегией, операционными задачами и бюджетом.

Существует три способа формирования маркетингового бюджета, основанного на конкретном плане и заранее определенных элементах маркетинговой стратегии, созданной для достижения намеченных результатов:

- *Бюджет, разработанный сверху вниз.* Маркетинговый бюджет определяется на основе планов продаж, исходя из соотношения маркетинговых расходов и общего объема продаж в предыдущие периоды.
- *Бюджет, разработанный с учетом существующих категорий потребителей.* Маркетинговый бюджет определяется как совокупность необходимых расходов на привлечение и удержание потребителей при заранее определенном соотношении новых и повторных клиентов.
- *Бюджет, разработанный снизу вверх.* Бюджет составляется на основе совокупных предполагаемых расходов по каждому из запланированных маркетинговых мероприятий.

Этап 6. Прогноз реализации плана

Если у компании достаточно ресурсов, необходимо выстроить график реализации планов. На этом этапе нужно точно определить, когда должны быть достигнуты те или иные результаты (связанные с теми же показателями — доля рынка, выручка, прибыль), чтобы в любой момент времени можно было оценить, насколько успешно реализуется стратегия. Операционные показатели включают оценку внешнего рынка — степень информированности потребителей, степень удовлетворенности потребителей, доступность продукта, восприятие продукта и услуг с точки зрения качества, доли рынка — а также внутренние критерии оценки, например, выручку, маржу, эффективность маркетинговых мероприятий.

Планирование эффективности маркетинговых мероприятий можно представить на основе трех возможных подходов.

Первый подход, основанный на оценке спроса, выраженной в денежных единицах, наиболее прост, так как вся информация, необходимая в этом случае, обычно легко доступна в рамках компании (табл. 10.1).

Таблица 10.1

**Форма для планирования эффективности
маркетинговых мероприятий в денежном выражении**

№ п/п	Показатель	Базовый год	2-й год	3-й год
1	Спрос, тыс. руб.
2	Доля рынка, %
3	Выручка, тыс. руб.
4	Маржа, %
5	Валовая прибыль, тыс. руб.
6	Маркетинговые расходы, % от выручки
7	Маркетинговые расходы, тыс. руб.
8	Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, тыс. руб.
9	Доходность маркетинговых мероприятий, %
10	Соотношение инвестиций и эффективности маркетинговых мероприятий, %

Если для компании более важными оказываются показатели объема продаж, можно оценивать эффективность маркетинговых мероприятий по второму подходу исходя из показателей объема (табл. 10.2).

Таблица 10.2

**Форма для планирования эффективности
маркетинговых мероприятий в единицах продукции**

№ п/п	Показатель	Базовый год	2-й год	3-й год
1	Спрос, тыс. единиц
2	Доля рынка, %
3	Объем продаж, тыс. единиц
4	Цена за единицу, руб.			
5	Выручка, тыс. руб.			
6	Маржа, %
7	Валовая прибыль, тыс. руб.
8	Маркетинговые расходы, % от выручки
9	Маркетинговые расходы, тыс. руб.
10	Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, тыс. руб.
11	Доходность маркетинговых мероприятий, %
12	Соотношение инвестиций и эффективности маркетинговых мероприятий, %

Если ассортимент продуктов и услуг компании широк, стоит отталкиваться по третьему походу от количества потребителей (табл. 10.3).

Таблица 10.3

Форма для планирования эффективности маркетинговых мероприятий в зависимости от количества потребителей

№ п/п	Показатель	Базовый год	2-й год	3-й год
1	Спрос, тыс. единиц
2	Доля рынка, %
3	Объем продаж, тыс. единиц
4	Цена за единицу, руб.			
5	Выручка, тыс. руб.			
6	Маржа, %
7	Валовая прибыль, тыс. руб.
8	Маркетинговые расходы, % от выручки
9	Маркетинговые расходы, тыс. руб.
10	Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, тыс. руб.
11	Доходность маркетинговых мероприятий, %
12	Соотношение инвестиций и эффективности маркетинговых мероприятий, %

Степень достоверности прогнозных оценок напрямую зависит от того, насколько точно определены операционные проблемы и задачи, стратегические планы и маркетинговая стратегия, а также от того, насколько адекватен маркетинговый бюджет разработанной маркетинговой тактике компании.

Важно формировать ответственное отношение к реализации разработанного маркетингового плана и использовать детализацию запланированных действий на основе детального плана. Разработка и использование такого плана действий может оказаться наиболее эффективным инструментом обеспечения успешной реализации маркетингового плана. Детальный план действий охватывает все аспекты маркетинговой стратегии, причем каждое из мероприятий плана должно быть описано по шагам. В табл. 10.4 представлена форма одного из тактических маркетинговых этапов, являющихся частью общего плана. Весь этап разбит на пять шагов, каждый из которых должен быть реализован на целях достижения общего желаемого результата. Для каждого из шагов назначен ответственный исполнитель, сформулирована цель или критерий оценки работы, определены временные рамки.

При необходимости к детальному плану действий можно добавлять новые этапы. Важно, чтобы работу на каждом этапе организовал и контролировал определенный сотрудник. При таком подходе реализация

маркетингового плана перестает быть рутинной работой нескольких сотрудников компании.

Таблица 10.4

Пример формы детального плана действий для стратегии продвижения

№ п/п	Необходимые шаги	Ответственный	Критерий оценки	Срок
1	Определить целевых дистрибьюторов и заключить контракты	Иванов А. И.	100 дилеров	12 месяцев
2	Установить контакт с представителями производителя	Петров С. С.	30 представителей	4 месяца
3	Нанять торговых представителей	Сидоров П. П.	10 человек	4 месяца
4	Разработать программу тренинга	Перова А. И.	Пилотная программа	6 месяцев
5	Разработать программу тренинга для дилеров	Жарова И. И.	Пилотная программа	6 месяцев

Этап 7. Оценка результатов

Этот этап отвечает за постоянный контроль над изменениями рынка и уровнем прибыльности компании и сравнение получаемых показателей с планами. Если реализация маркетингового плана не приводит к желаемым операционным результатам, закрепленным в стратегическом плане, необходимо пересмотреть маркетинговый план, а также всю информацию и предложения, на которых он основан, как показано на рис. 10.1. При несоответствии плана и фактических результатов компании придется предпринять определенные действия. Во-первых, можно проанализировать существующую политику ценообразования, скидки клиентам и посредникам, издержки на единицу продукции и сам маркетинговый бюджет, чтобы понять, существуют ли другие возможности для улучшения операционных результатов.

Во-вторых, можно пересмотреть весь маркетинговый план. Придется провести ситуационный анализ и анализ операционных проблем, чтобы определить наличие альтернативных маркетинговых тактик, более подходящих для достижения поставленных целей. В любом случае маркетинговая стратегия должна быть связана с текущей рыночной ситуацией, операционными проблемами, имеющимися ресурсами, а также с оценкой рынка и показателей работы самой компании.

Существует и другая альтернатива — не развивать эту маркетинговую возможность вовсе. Возможно, что ни одна из стратегий не позволит компании добиться желаемых результатов. В такой ситуации компании лучше перераспределить ресурсы в пользу более привлекательных рынков.

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируется маркетинговая стратегия; даются прогнозные оценки объемов продаж на несколько лет вперед с разбивкой по годам.

РЕЗЮМЕ

1. Маркетинговый план детально описывает не только желаемое состояние бизнеса в будущем, т. е. цели компании, но и весь путь к этим целям.
2. Просто разработки стратегии недостаточно, чтобы достичь желаемого результата. Необходимы еще и ресурсы — люди и деньги. Если у компании нет адекватных ресурсов, намеченные цели могут оказаться недостижимыми. Тогда придется пересмотреть стратегии или вовсе от них отказаться.
3. В процессе планирования маркетингового плана компания может открыть новые, не замеченные ранее возможности или обнаружить более эффективный способ использования имеющихся ресурсов. Процесс планирования способствует лучшему пониманию маркетинговых задач, повышению эффективности маркетинговых мероприятий. Именно в процессе планирования выявляется точка отсчета, с которой следует сравнивать будущие достижения.
4. Разработка маркетингового плана требует определенной структуры и творческого подхода. Важно последовательно пройти все этапы от анализа ситуации до оценки результатов. Если в процессе реализации компании не удастся достичь желаемых результатов, необходимо полностью пересмотреть всю маркетинговую стратегию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается цель маркетингового плана?
2. В чем заключается различие стратегического плана от стратегии комплекса маркетинга в процессе разработки маркетингового плана?
3. Что собой представляет маркетинговый бюджет, разработанный «сверху вниз»?

4. В каких видах разрабатываются маркетинговые бюджеты с учетом существующих категорий потребителей?
5. В чем заключается преимущество маркетингового бюджета, разработанного «снизу вверх»?
6. Какие подходы для планирования эффективности маркетинговых мероприятий используются?
7. С какой целью необходимо проводить оценку результатов маркетингового плана?
8. В каких случаях происходит пересмотр всего маркетингового плана?

ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры внедрения плана маркетинга одной российской и одной зарубежной компанией.
2. Прочитайте пример портала Moneymatika.ru и определите, какой подход в планировании маркетинга был использован командой разработчиков?
3. Прочитайте пример портала Moneymatika.ru и определите, какие действия руководства этого проекта позволят повысить эффективность плановых стратегических совещаний?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя / пер. с англ.; Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
2. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: учебник. М.: Финпресс, 1999.
3. *Диксон Питер Р.* Управление маркетингом / пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
4. *Иванов Л. А.* Книга директора по маркетингу. СПб.: Питер, 2006.
5. *Каширин А. И.* Инновационный бизнес: венчурное и бизнес-ангельское инвестирование: учеб. пособие / А. И. Каширин, А. С. Семенов. М.: Дело АНХ, 2010.
6. *Кеворков В. В.* Практический маркетинг-2. Руководство по внедрению. М.: РИП-холдинг, 2003.
7. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
8. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
9. *Павлова Н. Н.* Маркетинг в практике современной фирмы: учебник для бизнес-школ. М.: Норма, 2007.
10. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: учебник. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2007.

11. Тактика выживания: практика действий в жестком конкурентном окружении / И. Просветов (составитель). М.: ИД «Секрет фирмы», 2006.
12. *Шаш Н. Н.* Бизнес-план предприятия / под ред. А. В. Касьянова. М.: ГроссМедиа, 2006.
13. *Шведова И. А.* Книга директора по маркетингу производственного предприятия (+CD) / И. А. Шведова, Т. Е. Кузнецова. СПб.: Питер, 2008.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Агрегатор финансовых услуг Moneymatika.Ru предлагает посетителям рассчитать и сравнить стоимость страховок, банковских кредитов, мобильных тарифов. Посетители охотно заходят на сайт, но покупают мало.

Полноценная версия портала Moneymatika.ru была запущена в октябре 2010 года. Сейчас на сайте есть сервисы для расчета и покупки полисов каско и ОСАГО, калькуляторы банковских продуктов — автокредитов, ипотеки и депозитов, а также тарифов сотовых операторов. «Разобраться в многообразии предложений, конечная стоимость которых зависит от множества параметров, сложно. Интернет дает потребителям возможность выбирать, имея всю полноту информации», — рассказывает соучредитель и маркетинг-директор проекта Тимур Джуманиязов.

Создатели ресурса хотят развивать проект сами, считая, что потенциал онлайн-рынка финансовых услуг огромен. Например, в Англии 60% автостраховок покупается в интернете, в России пока только 2%.

Подобно другим агрегаторам, Moneymatika зарабатывает на коммиссионных, получаемых от поставщиков услуг. При этом компания готова делиться скидками со своими клиентами. Так, полисы каско на Moneymatika.ru можно купить на 10% дешевле, чем в страховой компании. Оборот портала составляет немногим меньше 1,5 млн руб. в месяц, месячная выручка — около 150 тыс. руб.

Расчеты на сайте уже сделали 160 тыс. пользователей, 500 клиентов купили страховки, несколько человек отправили заявки на получение кредитов.

Однако владельцев беспокоит низкий коэффициент конверсии по основному из предлагаемых на данный момент продуктов — автостраховкам. «Например, на сайтах бронирования туристических услуг соотношение посетителей и покупателей в среднем составляет 3%. Наш коэффициент пока не превышает 0,5%. Люди заходят на сайт, делают расчеты, но покупают мало», — говорит Тимур.

«Идея проекта возникла, когда в Англии я увидел рекламный ролик с растерянным автовладельцем, окруженным со всех сторон страховыми агентами. В Швеции при оформлении аналога нашего ОСАГО мне сразу

предоставили расчеты от трех компаний. Я подумал, что то же самое можно сделать в России в интернете», — рассказывает Тимур.

Наиболее известный за рубежом агрегатор финансовых (и не только) услуг — английский сайт Moneysupermarket.com. Ресурс предлагает банковские кредиты, вклады и пластиковые карты, страхование авто и недвижимости, услуги энергетических компаний и вывоз мусора. Компания работает около десяти лет, ее капитализация составляет более \$1 млрд. Почти 90% продаж приходится на страховые и банковские продукты.

Российские предприниматели сначала выбрали 12 направлений, где стоимость услуги зависит от многих параметров. Это банковские и страховые продукты, услуги мобильных операторов и интернет-провайдеров, денежные переводы, туризм, оздоровительные, риэлтерские услуги и др. Направления оценивали по четырем критериям: объем рынка, уровень конкуренции (чем выше конкуренция, тем больше готовность поставщиков сотрудничать с агрегатором и платить комиссионные), прозрачность рынка и степень осведомленности потребителей. Самыми перспективными признали страховые и банковские услуги, а также мобильную связь — с них и решили начать бизнес. Так, средняя стоимость страхового полиса каско в Москве составляет около 40 тыс. руб., но расценки для конкретного автомобиля и водителя могут отличаться чуть ли не в два раза. При этом у одного и того же страховщика может быть самая высокая стоимость страховки в одном случае и самая низкая в другом. Своими конкурентами Джуманиязов считает порталы Sravnikupi.ru и Sravni.ru.

Договориться о партнерстве со страховщиками было несложно — у этих компаний есть развитая агентская сеть и система внешнего доступа к информации для агентов. Сейчас [Moneumatika](http://Moneumatika.com) предлагает полисы каско и ОСАГО от семи компаний. «Возможно, список еще расширится, но партнеров у нас будет меньше, чем у конкурентов. Мы решили работать только с надежными поставщиками: на их долю приходится около 60% рынка, — говорит Тимур».

Сейчас на портале можно сравнить предложения по автостраховкам и оформить заявку. В тот же или на следующий день сотрудник [Moneumatika](http://Moneumatika.com), прошедший специальную подготовку, выезжает к клиенту, проводит осмотр автомобиля, оформляет полис и получает оплату. В случае приезда сотрудника более чем на 15 минут позже назначенного времени [Moneumatika](http://Moneumatika.com) обещает клиенту дополнительную скидку. Сейчас компания продает около 50 полисов в месяц.

В привлечении новых клиентов заинтересованы и банки. «Банкам выгодно иметь дополнительные каналы сбыта любых розничных продуктов», — объясняет Тимур. Самые востребованные — автокредиты, ипотека и вклады.

Сегодня Moneymatika предлагает «обсчитать» продукты в общей сложности от 15 банков. Правда, оформить заявку на кредит можно только пока у банка «Юникредит». «Подключение к системам банков — задача сложная из-за проблем с безопасностью. На примере „Юникредита“ мы сейчас тестируем схемы взаимодействия и пока заявки от клиентов направляем в банк по электронной почте. За месяц получили около пяти заявок», — рассказывает предприниматель. Оформление услуги происходит в отделении банка.

Когда тестовый период завершится, заявки на кредиты будут отправляться непосредственно с сайта в «Юникредит», а также в другие банки, с которыми компания сейчас ведет переговоры. За привлечение клиента Moneymatika будет получать вознаграждение — 0,5–1% суммы кредита, до 3% суммы вклада.

Для увеличения трафика портал предлагает потребителям рассчитать оптимальные тарифы для мобильных телефонов «большой тройки» — на основании детализации своих разговоров. На продаже контрактов Moneymatika пока не зарабатывает, но ведет переговоры с одним из дилеров, который работает с «большой тройкой».

В дальнейшем предприниматели собираются расширить ассортимент продуктов. Пока услуги предназначены для москвичей и жителей Московской области, но в дальнейшем географию обслуживания планируют расширить до 15 городов России.

На сегодняшний день клиенты чаще всего интересуются страховками (80% всех произведенных расчетов на сайте), остальные запросы (по 10%) приходятся на банковские продукты и мобильные тарифы.

Для продвижения своего ресурса предприниматели используют контекстную рекламу в поисковиках, продвигая в первую очередь полисы автострахования. Реклама идет постоянно, предприниматели тратят на нее около 60 тыс. руб. в месяц. Меняя подрядчиков, довели стоимость перехода на сайт до 20 руб.

Кроме того, Moneymatika использует рекламу на радиостанциях, дает баннерную рекламу в интернете. «Это добавило узнаваемости брэнду, хотя специальных исследований мы не проводили», — говорит Тимур. Компания также предоставляет СМИ свои аналитические выкладки по рынку банковских и страховых услуг, о Moneymatika уже написали некоторые издания.

Предприниматели пытались работать со специализированными автомобильными сайтами, но позже от идеи отказались. «На подобные сайты в основном ходят люди, желающие приобрести автомобиль. Они делают расчеты стоимости полиса, но покупка страховки для них пока неактуальна, поэтому о нас чаще всего забывают», — рассказывает Джуманиязов. Зато хорошую отдачу дали купонные сервисы. Кроме того, ресурс продвигают в социальных сетях. Группа на Facebook, которую ведет сотрудник Moneymatika, объединяет 2,5 тыс. пользователей.

Всего на продвижение компания потратила около 20% вложенных в проект средств, остальные ресурсы ушли на разработку IT-решений и аналитическую работу. Однако результат в виде продаж пока не устраивает владельцев: коэффициент конверсии по автостраховкам оказался неожиданно низким. В феврале 2012 года он составил всего 0,1%. «По кредитам, несмотря на то что мы запустили сервис всего месяц назад, сотрудничаем только с одним банком и никак не рекламировали услугу, конверсия составляет 2%», — поясняет Тимур.

Чтобы найти корень проблемы, предприниматели провели фокус-группы. «Например, я понял, какое значение имеет раздел „О компании“ на сайте. Новая компания должна преподнести себя так, чтобы завоевать доверие и уважение пользователей, стать легитимной в их глазах. Мы доработали раздел, подробно рассказали о себе, расписали простым и понятным языком, какие преимущества получают клиенты, а также акцентировали внимание на том, что стоимость страховки у нас дешевле, чем напрямую у страховщика», — говорит Джуманиязов.

Участники фокус-групп отмечали, что руководителям компании неплохо было бы представиться на сайте.

Предприниматели интересовались, удобно ли клиентам пользоваться сайтом. Выяснили, например, что графа с вопросом «Правый или левый руль?» многих вводила в ступор. Компания сделала подсказки, а также подробное описание страховых пакетов. Пошаговый алгоритм работы с калькулятором позволил уменьшить количество кликов при расчетах — с 19–20 до 12–13.

Благодаря обратной связи владельцы Moneymatika смогли увеличить конверсию в три раза — с 0,1 до 0,3%. В мае, самом горячем месяце для покупки автостраховок, конверсия достигла 0,5%. Но этого все равно мало.

Владельцы ресурса собираются увеличить маркетинговый бюджет. Сейчас они ведут переговоры с потенциальными инвесторами, планируют привлечь \$2 млн и большую часть из этой суммы вложить в продвижение. Но проблема отсутствия доверия к ресурсу все равно остается. «Возможно, это проблема всего страхового рынка: люди опасаются посредников. Ведь известны многочисленные случаи продажи брокерами „левых“ полисов», — рассуждает Джуманиязов.

Владельцы Moneymatika хотят разработать решение, позволяющее клиентам покупать полисы непосредственно в страховой компании (за привод клиента они все равно получают комиссию).

Источник: Коммерсантъ-Online/<http://www.kommersant.ru/doc/1983055>

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. В чем заключаются причины низкого доверия к ресурсу Moneymatika со стороны пользователей?

2. Какой маркетинговый план позволит поднять доверие к ресурсу и повысить конверсию на сайте? Перечислите основные шаги в планировании маркетинга этого ресурса.
3. Какие показатели можно выбрать для оценки эффективности предпринимаемых маркетинговых действий в рамках реализации плана маркетинга?

Глава 11

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

В главе изложены материалы по организации маркетинговой деятельности деловых организаций.

ЦЕЛИ

Дать характеристику функции «организация маркетинга»;

Сформировать знания в области организации маркетинговой деятельности;

Показать процесс и этапы формирования организационной структуры управления маркетингом;

Дать характеристику видов организационных структур управления маркетингом.

Освоение материалов главы позволит сформировать следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способность находить организационно — управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8).

Профессиональными (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8).

11.1. Сущность функции «организация маркетинга»

Переход к рыночным отношениям в РФ обусловил необходимость внедрения маркетинга как во вновь создающихся предприятиях, так и в «постсоветских», оказавшихся в основной своей массе в кризисе и увидевших

в маркетинге один из способов выживания. Специфические условия деятельности организаций различных видов бизнеса требуют индивидуальных подходов к созданию и внедрению системы маркетинга. Однако знания теоретических основ и методик внедрения маркетинга в организациях позволяет менеджерам разрабатывать эффективные проекты новых структур управления маркетингом или совершенствовать существующие.

На основе анализа определений функции «организация», существующих в ряде отечественных и зарубежных источников, выявлено, что при наличии разных определений сущность их сводится к двум подходам:

- первый подход — узкий, рассматривающий организацию как процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.
- второй подход — более широкий, определяющий организацию как процесс создания новой системы управления, либо реорганизации действующей, который рассматривается в двух аспектах. С одной стороны, создание статической основы систем управления, т. е. ее структуры как совокупности звеньев, их функций и иерархических связей между ними, с целью организационной стабилизации управления. С другой стороны, создание динамики функционирования системы управления за счет распределения задач и заданий, поддержания порядка и т. д.

Разные подходы к определению сущности организации сходятся к единому видению цели данной функции — создание условий для функционирования системы управления и реализации планов предприятия.

Существование разных подходов относится и к определению организации маркетинга. Б. А. Соловьевым *организация маркетинга* определяется как упорядочение задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность [10]. Е. П. Голубков определяет организацию маркетинга как процесс решения предприятием организационных вопросов маркетинговой деятельности, одной из функций которой является обеспечение сотрудников предприятия всем необходимым для выполнения плана маркетинга [2].

Организация маркетинга — процесс и методы формирования или реорганизации системы маркетинга с целью создания условий для функционирования маркетинговой деятельности и реализации планов маркетинга.

Руководитель предприятия в процессе организации маркетинга должен определить виды ресурсов маркетинга для реализации целей предприятия, создать условия для организационного и технического обеспечения функционирования маркетинговой деятельности.

Организационное обеспечение предполагает формирование организационной структуры управления маркетингом, создание условий труда и режима работы, организацию процесса взаимодействия служб-

бы маркетинга со всеми подразделениями предприятия, направленное на достижение общих целей. Техническое обеспечение предполагает формирование технических средств и оборудования для организации рабочих мест.

Пример

Из интервью Мицуаки Симагучи — профессора Школы бизнеса Университета Кэйо в Японии

Сначала менеджер по маркетингу был менеджером продукта: он его сопровождал от рождения до смерти. Сейчас его задача уже не в том, чтобы продвинуть отдельный продукт, а в том, чтобы с помощью всех продуктов компании достичь ее роста. То есть маркетинг уходит практически в область стратегического менеджмента.

Сегодня концепция всех маркетологов — это способы достижения роста компании. Этим занимаются и нижний, и средний уровни, когда пытаются анализировать рынки и дать рекомендации своим производителям, этим же занимается и верхний уровень — у них одна цель, одна идея и одна концепция. Главная задача маркетолога — создать устройство роста, смотреть вперед, следить за изменениями рынка. Мы сравнили компании с хорошими и не очень хорошими результатами деятельности и выяснили, что компании, не отличающиеся высокими успехами, как правило, основной своей целью провозглашают завоевание большей доли на рынке. А компании, отличающиеся хорошими результатами, подчеркнуто направлены на как можно более полное удовлетворение запросов потребителей.

Источник: Маркетинг — это устройство для роста // Эксперт. № 11. 2005.

Рассмотрим процесс и этапы формирования организационной структуры управления маркетингом.

Формирование организационной структуры управления маркетингом

Формирование организационной структуры управления маркетингом происходит при создании системы маркетинга на предприятии, либо при реформировании действующей. В случае формирования организационной структуры управления маркетингом решаются следующие вопросы:

- кто наделяется полномочиями по принятию решений в области маркетинга;
- как распределяются функции, роли работников маркетинговых подразделений;
- как организовать совместную работу внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями предприятия.

В случае реформирования существующей оргструктуры управления маркетингом определяются проблемы, вызвавшие необходимость ее совершенствования, и проводится формирование новой.

Формирование организационной структуры управления маркетингом на предприятиях проходит в два этапа: проектирование и внедрение.

Проектирование организационной структуры управления маркетингом

Проект организационной структуры управления маркетингом является моделью его административно-функциональной структуры и показывает — кто выполняет какую функцию, кто кому подчиняется и кто перед кем отчетывается. Технология проектирования оргструктуры управления маркетингом представляет собой совокупность процедур разработки моделей, разделенных на два этапа:

- предпроектный этап — описание стартовых условий проектирования, формирование функциональной структуры;
- проектный этап — организационное моделирование.

Предпроектный этап включают следующие процедуры:

- 1) описание стартовых условий: организационно-правовой формы, размера предприятия; номенклатуры производимой продукции (услуг); организационной структуры управления предприятием; стратегии предприятия и стратегии маркетинга;
- 2) формирование функциональной структуры: систематизация функций маркетинга и распределение их по подразделениям; разделение труда и создание рабочих мест.

Реализация предпроектного этапа осуществляется с помощью методов экономического, организационного, функционального анализа, проекции.

При формировании функциональной структуры маркетинга необходимо прежде всего определить место и значение отдельных функций маркетинговой деятельности с точки зрения целесообразности выделения их в самостоятельные подразделения (отделы маркетинга, сформированные по функциональному назначению) или распределения между другими подразделениями предприятия. Для этого проводится систематизация специальных функций и распределение функций по подразделениям предприятия методом проекции: табличным (табл. 11.1) или матричным способом (табл. 11.2).

Подразделения представляют собой совокупность индивидов или рабочих групп, имеющих сходные задачи и функции. Подразделение оргструктуры управления предприятием, объединяющее работников, выполняющих маркетинговые функции, определяется как *служба маркетинга*.

Подразделения маркетинга, объединяющее работников, выполняющих отдельные маркетинговые функции называются *отделами*.

Таблица 11.1

Распределение функций маркетинга по подразделениям предприятия

Функции маркетинга	Подразделения предприятия
Исследование рынков и конкурентов	Отдел маркетинговых исследований
Прогнозирование объема продаж	Отдел маркетинговых исследований, подразделение сбыта

Окончание табл. 11.1

Функции маркетинга	Подразделения предприятия
Разработка предложений по ассортименту, нововведениям	Производственное подразделение, служба маркетинга
Прогнозирование и разработка цен	Служба маркетинга, производственное и финансовое подразделения
Формирование каналов распределения	Подразделение сбыта, служба маркетинга
Организация продажного и послепродажного сервиса, сбыт запасных частей	Производственное подразделение, служба маркетинга
Формирование рекламы и стимулирование сбыта	Служба маркетинга
Организация работы торгового персонала	Подразделение по работе с персоналом, служба маркетинга, подразделение сбыта
Формирование бюджета маркетинга	Служба маркетинга, финансовое подразделение

Для закрепления функций маркетинга за подразделениями предприятия используется матричный метод, позволяющий определить возможности выполнения маркетинговых функций другими подразделениями в случае отсутствия службы маркетинга на предприятии.

Таблица 11.2

Распределение функций маркетинга по подразделениям предприятия

Функции	Подразделения				
	Маркетинг	Производство	Сбыт	Финансы	Персонал
Исследование рынка	+		+		
Исследование конкурентов	+				
Прогноз продаж	+	+	+	+	
Формирование ассортимента	+	+			
Установление цены	+	+		+	
Формирование каналов распределения	+		+		
Формирование рекламы и стимулирование сбыта	+		+		
Организация работы торгового персонала	+		+		+

Функции маркетинга составляют основу оргструктуры управления маркетингом, являясь основой для разделения труда и формирования должностей. Поэтому разработка окончательного набора маркетинговых функций, применяемых на конкретном предприятии, имеет большое значение для формирования организационной структуры управления маркетингом, определения численности работников маркетинговых подразделений и составление бюджета маркетинга. Функциональная структура является базой для формирования административной. На основе разделения труда, представляющего собой специализацию работников на выполнении определенной функции, проводится создание рабочих мест, затем определяются взаимосвязи и подчиненность.

Создание рабочих мест определяется как составление перечня должностей в службе маркетинга и определение их количественного состава. Перечень должностей сопровождается характеристикой функциональных обязанностей и формулированием профессиональных требований.

Пример

Нуждается ли компания в маркетинговых подразделениях, когда она переходит от производственных отделов к отделам развития?

Последнее время многие компании стали отрицательно относиться к производственным отделам, поскольку они преследуют и ставят во главу угла только свои собственные интересы. Например, отдел закупок иногда пытается минимизировать закупочные цены за счет снижения качества товара.

Авторы известного труда «Изменение внутренней структуры корпорации» хотят убедить руководство компаний в том, что надо перенести упор с решения проблем производства на решение проблем развития. В этом случае объединяются различные области деятельности компании с целью сдерживать обещания, данные клиенту. Например, один из основных процессов — выполнение заказа и платежи — требуют решения нескольких задач: выписывание счета, складирование, учет и транспортировка. очень часто отделы, занимающиеся этими вопросами, не работают согласованно, и теряется драгоценное время. Некоторые компании берут в штат менеджеров по развитию. Менеджер по развитию работает с командой специалистов. Например, группа, занимающаяся продвижением на рынок нового товара, включает ученого, инженера, специалиста по производству, деятеля рынка, торгового агента, агента по закупкам и специалиста по финансовым операциям.

Когда объединяются усилия групп по развитию и проектированию, оказывается, что персонал, занимающийся маркетингом, меньше проводит времени в своем подразделении и гораздо больше работает в группе, разрабатывающей тот или иной проект. Каждый деятель рынка постоянно отчитывается перед руководителем группы и время от времени — перед главой отдела маркетинга; глава отдела маркетинга отвечает за то, чтобы в штат нанимались квалифицированные специалисты, он же направляет их в группы развития, получает информацию о качестве их работы и принимает решение относительно продвижения по службе.

Проектный этап проводится в форме организационного моделирования.

Организационное моделирование — деятельность по созданию проекта функционально-административной структуры маркетинга.

Организационное моделирование осуществляется с помощью методов группировки, проекции, графического моделирования по определенной технологии.

Для проведения организационного моделирования необходимо выполнение следующих процедур:

- группировка рабочих мест по подразделениям маркетинга;
- определение количества работников отделов и служб маркетинга;
- распределение ролей в принятии решений между рабочими местами;
- составление моделей организационной структуры управления маркетингом.

Группировка подразделений маркетинга представляет определение видов и количества отделов маркетинговой службы, формируемых в зависимости от выполняемых задач. Деление отделов маркетинговой службы проводится по двум признакам: функциональное и специализированное. Функциональное деление — это подразделение работников на группы в зависимости от их функций, задач, навыков, используемых ресурсов. Деление отделов по единству производимой продукции, технологического процесса, потребителей или регионов называется специализированным делением.

Группировка рабочих мест заключается в разделении должностей по отделам маркетинговой службы или подразделениям предприятия в соответствии со стартовыми условиями бизнеса. Формирование отделов маркетинговой службы должно сопровождаться распределением ролей в принятии решений между рабочими местами. В качестве метода распределения полномочий и обязанностей большинство авторов предлагают применение матричного метода. Для этого сначала определяются виды ролей в принятии маркетинговых решений, а затем проводится распределение их по должностям, либо подразделениям (табл. 4). Разные авторы предлагают свои перечни ролей, отличающиеся незначительными компонентами.

В табл. 4 представлено соотношение ролей работников маркетинговых служб с функциями маркетинга:

Р — принятие решений;

П — подготовка решений;

С — согласование на стадии подготовки решения или согласования;

И — исполнение решения;

К — контроль исполнения решения [2].

Таблица 11.4

**Фрагмент матрицы распределения ролей
в принятии маркетинговых решений**

Функции маркетинга \ Должности	Руководитель службы маркетинга	Менеджер по продукту	Менеджер по исследованиям	Торговый агент
Исследование маркетинга	Р, К	С, И	Р, И	С, И
Разработка новых продуктов	Р, К	П, С, И	П	
Установление цены	С, Р		С	
Сбыт	Р			И
Продвижение	Р		С	
Разработка стратегий маркетинга	Р	П, С	П	

На заключительном этапе организационного моделирования происходит формирование вертикальной и горизонтальной структуры – интегрирование маркетинговой структуры в организационную структуру управления предприятием, то есть определение уровня и места должностей и отделов маркетинговой службы с помощью графических методов проектирования.

Заключительным этапом формирования организационной структуры управления маркетингом предприятий является внедрение организационных проектов – создание собственно службы маркетинга.

Создание службы маркетинга на предприятии представляет собой комплекс процедур подготовки и принятия решений, позволяющих адаптировать организационный проект к условиям бизнеса и ресурсам предприятия.

Создание службы маркетинга проводится по нескольким процедурам:

- 1) выбор модели оргструктуры управления маркетинга, соответствующей концепции бизнеса, деловым и маркетинговым стратегиям, финансовым и кадровым возможностям предприятия и ее интеграция в общую оргструктуру управления предприятием;
- 2) регламентирование маркетинговой деятельности – разработка положений об отделах и службе маркетинга, индивидуальных должностных инструкций и других документов, регламентирующих деятельность работников маркетинговых подразделений;
- 3) расчет численности и составление штатного расписания.

Задачей руководителя предприятия является создание такой службы маркетинга, которая при взаимодействии с другими структурными подразделениями обеспечивала бы реализацию целей маркетинга и предприятия в целом.

Пример

Как создать более плодотворные отношения между маркетингом и другими областями деятельности компании, такими, как НИОКР, закупка, производство и финансы?

Каждое структурное подразделение компании действует, опираясь на свои собственные логические построения, и всячески старается эти построения защищать, НИОКР стремится создать максимально высококачественные товары с точки зрения их конструирования, однако при этом деятели рынка могут посчитать, что данный уровень качества и цены не нужен потребителю. Отделы, занимающиеся закупочной деятельностью, могут принять решение приобрести детали по более низкой цене, в то время как маркетологи придут к выводу, что такая политика приведет к ушатанию поломок и покупатель останется недоволен. Представители сферы производства будут противиться работе с небольшими партиями продукта, а деятели рынка заявят, что таким образом компания выйдет на новые рубежи. Финансовый отдел захочет сократить сервисные услуги, чтобы сэкономить средства, и снова маркетологи заявят, что в этом случае возрастет недовольство потребителя. И дело вовсе не в том, что одни правы, а другие ошибаются. Проблема решается при помощи тесного сотрудничества различных подразделений компании, которые в случае необходимости готовы обсуждать свои разногласия и совместно искать пути их решения. В этом случае, разумеется, выиграет вся компания в целом.

11.2. Организационные структуры маркетинга

Организация маркетинга направлена на создание организационной структуры маркетинга, интегрированной в организационную структуру управления предприятием. Создание организационной структуры маркетинга осуществляется как проектирование организационной структуры маркетинга.

Проектирование организационной структуры маркетинга представляет собой процесс создания проекта организационной структуры управления маркетингом, соответствующей целям и особенностям предприятия.

В зависимости от способов формирования отделов проектируются разные организационные структуры. Оргструктура управления маркетингом может строиться на основе следующих размерностей: функции, географические зоны деятельности, товары и потребительские рынки.

На основе функционального деления создаются модели *функциональной организации службы маркетинга* (рис. 1). В этой структуре под общим началом объединены все виды маркетинговой деятельности. Руководитель службы обладает таким же статусом, что и другие топ-менеджеры организацию. Область применения функциональной структуры — предприятия с относительно узкой номенклатурой выпускаемой

продукции, которая продается ограниченному числу потребителей. Она создает предпосылки для специализации сотрудников.

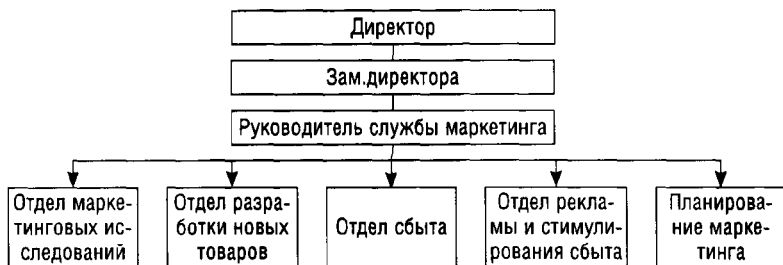


Рис. 11.1. Модель функциональной структуры управления маркетингом

На основе специализированного деления создаются модели организации маркетинговых отделов по продукту, по рынкам, по покупателям, называемые в теории менеджмента адаптивными, так как обеспечивают приспособление оргструктур к определенным характеристикам предприятия, например, стратегиями бизнеса и маркетинговым стратегиям.

Организация службы маркетинга по продукту. Приверженность стратегии диверсификации имеет следствием увеличение числа товарных линий на предприятии. Различия производимой продукции накладывают отпечаток на маркетинговые процедуры, осуществляемые с учетом специфики конкретного продукта, что делает функциональную оргструктуру в чистом виде малоэффективной. В результате проектируется продуктовая оргструктура службы маркетинга с выделением отделов по отдельным продуктовым линиям.

Чаще применяются комбинации оргструктур: часть функций (разработка продукта, сбыт, реклама) передаются в продуктовые отделы, а те, которые выполняют задачи корпоративного маркетингового обслуживания (маркетинговые исследования, планирование ассортимента, организация связей с общественностью и др.), формируются в специализированные отделы маркетинговой службы (рис. 11.2).

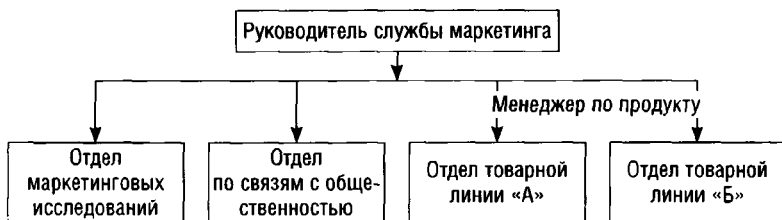


Рис 11.2. Функционально-продуктовая оргструктура управления маркетингом

Пример

«Проктер энд Гэмбл»

Компания, производящая десятки наименований потребительских товаров — моющих средств, зубной пасты, косметики, кофе, ингредиентов для выпечки и т.д., — была вынуждена завести управляющих по товару. Им поставили задачу — отслеживать движение товара на рынке.

Возьмем одну категорию товаров, предлагаемых потребителям компанией «Проктер энд Гэмбл», — мыло. Была создана оригинальная торговая марка «Слоновая кость». Тут же возникла идея о создании второй и третьей марки. Появилась необходимость в управляющем по торговой марке, в обязанности которого входило запустить на рынок и следить за продвижением каждой отдельной марки. Сегодня, если говорить только о моющих средствах, «Проктер энд Гэмбл» имеет девять товарных марок и девять управляющих по товарным маркам. В подчинении у каждого находятся по меньшей мере двое — помощник и заместитель. Иными словами, получается, что в отделе моющих средств компании «Проктер энд Гэмбл» работает 27 человек.

Организация по рынкам. Выбор предприятием стратегии сегментации рынка по географическому признаку обуславливает необходимость дифференцировать в соответствии с различиями в потребительском спросе отдельных рынков свои маркетинговые программы, а также приспособлять организационную структуру службы маркетинга, формируя рыночную оргструктуру управления. Наиболее типичный пример демонстрируют в этом отношении те предприятия, которые реализуют свою продукцию как на национальном, так и на зарубежном рынке. Распространенный принцип сегментации внутреннего рынка основывается на сложившемся в стране административном делении территории.

Чаще применяется функционально-рыночная оргструктура управления маркетингом, в которой отделы по определенным рынкам разрабатывают программы маркетинга для всех производственных подразделений в отношении определенного рыночного сегмента, способствуют их выполнению и осуществляют контроль за маркетинговой деятельностью в пределах своей компетенции. Часть функций корпоративного маркетингового обслуживания выполняют специализированные отделы маркетинговой службы (рис. 11.3).

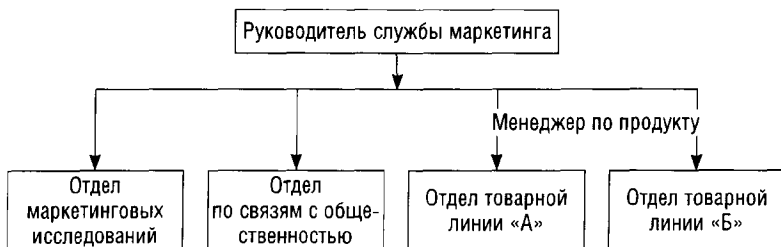


Рис 11.3. Функционально-рыночная оргструктура управления маркетингом

Пример**«Проктер энд Гэмбл»**

Моющие средства «Проктер энд Гэмбл» распространяются не только через супермаркеты, склады или розничные торговые предприятия; их покупают прачечные, больницы и рестораны. Как только возникает большой рынок, появляется необходимость в управляющем сегментом рынка.

Продукция компании «Проктер энд Гэмбл» продается по всему миру. Следовательно, руководство компании назначает управляющих по той или иной стране. В их задачу входит следить за продвижением товара на рынке данной страны. Причем каждый такой менеджер должен планировать свою деятельность с учетом того, что происходит в соседних странах. Для успешной деятельности, скажем, в Западной Европе или Южной Америке, компании необходимо иметь регионального управляющего, перед которым отчитываются управляющие по странам.

В том случае, когда рынок сегментируется с учетом особенностей самих потребителей независимо от их местонахождения, проектируется оргструктура маркетинга с ориентацией на потребительские сегменты. Она применяется на тех предприятиях, где выпускаются товары, имеющие одновременно как производственное, так и потребительское назначение. Схема такой оргструктуры близка к функционально-рыночной. Только в отличие от отделов по работе с рынком формируются отделы по работе с покупателями.

Помимо описанных выше оргструктур, существуют оргструктуры с сочетанием нескольких размерностей, например функционально-продуктово-рыночная оргструктура. Такая структура сложнее и относится преимущественно к крупным предприятиям.

Пример***Кто должен обладать большей властью —
управляющий по товару или управляющий по рынку?***

Многие компании продают несколько товаров на разных рынках; следовательно, имеют в своем штате управляющих и по товару, и по рынку. Например, компания «АТ и Т» имеет управляющих по товару для сети, ожидания вызова, соединения и определения личности абонента; кроме того, в компании есть управляющие по рынку для жилых домов, предприятий малого и крупного бизнеса. «Дюпон» имеет в штате управляющих по товару, занимающихся нейлоном, дакроном и орлоном, и управляющих по рынку, в чьи обязанности входит работа с женской одеждой, мужской одеждой, рынком товаров промышленного назначения, мебелью.

Как правило, каждый управляющий по товару работает в тесном контакте с управляющим рынка, на котором продается товар. Вместе они оценивают, какое количество товара может быть продано на данном рынке по данной цене. Управляющий по товару затем изучает состояние дел на всех рынках компании и выдает прогноз по прибыли.

Однако часто случается так, что управляющий по рынку с опозданием сообщает управляющему по товару, что его оценка рынка должна быть пересмотрена, например, конкурент снизил цену на товар. Если управляющий по товару отказывается снизить рыночную цену товара, уменьшается объем продаж; если же он снижает цену, падает коэффициент доходности. И в том, и в другом случае управляющий по товару не сможет получить запланированную прибыль. Вопрос заключается в том, каким образом разделить власть между управляющим по товару и управляющим по рынку, поскольку иногда их интересы приходят в столкновение?

РЕЗЮМЕ

1. Организация маркетинга — процесс и методы формирования или реорганизации системы маркетинга с целью создания условий для функционирования маркетинговой деятельности и реализации планов маркетинга;
2. Формирование организационной структуры управления маркетингом на предприятиях проходит в два этапа: проектирование и внедрение;
3. Проектирование оргструктуры разделено на два этапа:
 - предпроектный этап — описание стартовых условий проектирования, формирование функциональной структуры;
 - проектный этап — организационное моделирование.
4. Внедрение — создание службы маркетинга на предприятии, комплекс процедур подготовки и принятия решений, позволяющих адаптировать организационный проект к условиям бизнеса и ресурсам предприятия;
5. Задачей руководителя предприятия является создание такой службы маркетинга, которая при взаимодействии с другими структурными подразделениями обеспечивала бы реализацию целей маркетинга и предприятия в целом;
6. В зависимости от способов формирования отделов проектируются разные организационные структуры. Организационная структура управления маркетингом может строиться на основе размерностей: функции, географические зоны деятельности, товары и потребительские рынки.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность функции «организации маркетинга»?
2. Что в себя включает организационное обеспечение и каковы его отличия от технического обеспечения?
3. На какие вопросы необходимо ответить при формировании оргструктуры управления маркетингом?
4. Каковы этапы формирования оргструктуры управления маркетингом на предприятии?

5. Какие процедуры составляют этап проектирования оргструктуры управления маркетингом?
6. Какие процедуры составляют этап создания службы маркетинга на предприятии?
7. Что из себя представляет служба маркетинга и каковы ее отличия от отдела маркетинга?
8. На основе каких размерностей может строиться оргструктура управления маркетингом? Приведите примеры.

ЗАДАНИЯ

1. Согласны ли Вы с утверждением, что специфические условия деятельности организаций различных видов бизнеса требуют индивидуальных подходов к формированию оргструктуры управления маркетингом. Обоснуйте свою точку зрения.
2. Согласны ли вы с такой точкой зрения, что оргструктура маркетинга на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом.
3. Объясните следующее выражение: «Задачей руководителя предприятия является создание такой службы маркетинга, которая при взаимодействии с другими структурными подразделениями, обеспечивала бы реализацию целей маркетинга и предприятия в целом».
4. Приведите примеры целесообразности построения определенного вида оргструктуры для предприятия.
5. Крупное предприятие специализируется на продаже мужской одежды и имеет несколько отделов по видам мужской одежды: спортивная, домашняя, повседневная, обувь. Какая структура отдела маркетинга целесообразна для данного предприятия?

ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Программное заявление компании «Аэрофлот»

Согласно стратегической концепции развития «Аэрофлота», цель компании построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России.

Для достижения этой цели «Аэрофлот» стремится укреплять свое лидирующее положение в гражданской авиации России. Это значит:

- Концентрировать деятельность компании на регулярных пассажирских перевозках.
- Упрочить позиции «Аэрофлот» как крупнейшей авиакомпании России.
- Активно участвовать в формировании структуры гражданской авиации в России.
- Добиться финансовой устойчивости компании.

- Постоянно предлагать новые виды услуг на рынке регулярных пассажирских перевозок и внедрять новые технологии внутри компании.
- Активно работать над созданием положительного имиджа компании и построением сильного бренда.

Обеспечить доставку пассажиров в большинство крупнейших городов мира, создавая удобную для пассажиров и экономически оправданную собственную сеть маршрутов (оптимальное расписание и систему стыковок) и сотрудничая с авиакомпаниями-партнерами. Это подразумевает:

- Сформировать и поддерживать широкую сеть прямых маршрутов в России и по Европе с высокой частотой рейсов.
- Выстроить сеть дальних маршрутов «Аэрофлота» с приоритетом на пунктах Северной Америки и Азии.
- Строить сеть маршрутов и расписание в расчете на потоки пассажиров как между Россией и другими странами, так и внутри России; перевозить международных транзитных пассажиров.
- Создать оптимальное расписание и систему стыковок, ориентированных на бизнес пассажиров
- Сотрудничать с другими авиакомпаниями для организации доставки пассажиров из России в большинство городов мира.

Предоставлять пассажирам стабильное качество сервиса на уровне или выше уровня конкурентов. Это включает:

- Обеспечение пассажирам не уступающий конкурентам уровень обслуживания на всех этапах поездки — от приобретения билета до получения багажа в аэропорту прибытия.
- Предложение по крайней мере двух классов обслуживания на международных и внутренних рейсах.
- Изучение требований пассажиров высоких классов — российской и международной деловой элиты — и обеспечение их индивидуального обслуживания на рейсах Аэрофлота».

Достичь уровня производственных и экономических показателей авиакомпаний, входящих в Ассоциацию Европейских Авиакомпаний. Для этого необходимо:

- Поддерживать стандарты безопасности «Аэрофлота» на уровне самых безопасных авиакомпаний мира.
- Повысить надежность и доходность компании до уровня АЕА.
- Использовать современные системы и технологии организации производства и управления ведущих авиакомпаний.
- Формировать парк воздушных судов на основании экономической целесообразности и учета экономических интересов России.
- Создать эффективную систему отношений внутри компании.

Это значит:

- Обеспечить сотрудникам привлекательные возможности профессионального развития и конкурентоспособную оплату труда.

- Обеспечивать социальную защиту сотрудников, в том числе после выхода на пенсию.
- Привлекать на работу в компанию наиболее квалифицированных сотрудников с потенциалом профессионального роста.
- Поднять производительность труда сотрудников компании до уровня АЕА, используя современные системы мотивации.

Проект организационной структуры маркетинга компании «Аэрофлот». Департамент по маркетингу подчиняется заместителю генерального директора ОАО «Аэрофлот» по маркетингу и управлению сетью маршрутов.

Структура и штаты Департамента по маркетингу утверждаются генеральным директором ОАО «Аэрофлот». Отдел маркетинга состоит из 6 структурных подразделений: отдел маркетинговых исследований, отдел по управлению продуктом, отдел рекламы и коммуникаций, отдел аэрофлот-бонус, отдел по работе с клиентами, группа контроля. В состав подразделений входят группы, занимающиеся определенными видами работ (табл. 1).

Таблица 1

Состав структурных подразделений Департамента маркетинга

Название отделов	Состав отделов
Отдел маркетинговых исследований	<ul style="list-style-type: none"> • группа по планированию и организации маркетинговых исследований; • группа по системному анализу данных маркетинговых исследований; • группа по координации маркетинговых исследований
Отдел по управлению продуктом	<ul style="list-style-type: none"> • группа по разработке фирменного стиля; • группа по разработке услуг на борту; • группа по разработке услуг наземного обслуживания; • группа координаторов по обучению персонала; • группа по разработке услуг в сети Интернет
Отдел рекламы и коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • группа стратегической рекламы; • группа оперативной рекламы; • группа бартерных соглашений; • группа специальных мероприятий; • группа рекламно-сувенирной продукции
Отдел «Аэрофлот-Бонус»	<ul style="list-style-type: none"> • группа по разработке правил программы и специальных предложений; • группа административной поддержки; • группа по работе с партнерами программы; • группа системного администрирования
Отдел по работе с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • группа по работе с жалобами и предложения пассажирами; • группа разработки программы по работе с клиентами; • «горячая линия»
Группа контроля	

Для выполнения своих основных задач Департамент по маркетингу должен осуществлять определенные функции (табл. 2).

Таблица 2

Функции Департамента маркетинга

Номер функции	Описание функции
№ 1	Разработка планов и бюджетов исследований конъюнктуры рынка, потребностей пассажиров, спроса на продукт авиакомпании, а так же организация и проведение маркетинговых исследований, анализ исполнения бюджета и разработка предложений по его совершенствованию и подготовка отчетов и информационных материалов по результатам маркетинговых исследований
№ 2	Выбор целевых сегментов рынка для обследований, определение необходимой информационной базы и методов исследований. Это включает разработку методологических и нормативных документов по маркетинговой деятельности и методическую помощь и информационная поддержка анализа рыночных тенденций, проводимого в структурных подразделениях авиакомпании
№ 3	Анализ факторов формирования конъюнктуры рынка и прогнозирование на этой основе платежеспособного спроса и емкости рынка, а так же систематические наблюдения за рынком и корректировка прогнозов в соответствии с происходящими изменениями
№ 4	Контроль качества предоставляемых пассажирам услуг и продукта с точки зрения удовлетворения потребностей пассажиров и разработка предложений по улучшению качества продукта и внедрению новых видов услуг
№ 5	Разработка рекомендаций по мерам в области продвижения и позиционирования продукта авиакомпании на рынках авиаперевозок в Российской Федерации и за рубежом
№ 6	Оценка существующих услуг на борту, в аэропортах, сервисного обслуживания и фирменного стиля с учетом позиции пассажиров, достижений конкурентов и мнений заинтересованных сотрудников авиакомпании и, на основании этой информации, разработка предложений по улучшению существующих потребительских характеристик и услуг, составляющих продукт авиакомпании
№ 7	Изучение потребительских свойств продукта и предъявляемых к нему потребительских требований. Разработка спецификаций новых или улучшенных услуг в соответствии с потребностями пассажиров, в том числе с использованием сети Internet и расчет экономической эффективности внедрения этих услуг

Окончание табл. 2

Номер функции	Описание функции
№ 8	Участие и координация заинтересованных структурных подразделений в работе по выполнению плана внедрения нового фирменного стиля, услуг на борту, услуг в аэропортах, сервисного обслуживания
№ 9	Систематическое информирование подразделений авиакомпании о процессе разработки и внедрения новых услуг
№ 10	Координация обучения сотрудников авиакомпании новым формам обслуживания пассажиров
№ 11	Подготовка предложений по мерам стимулирования пассажиров. Разработка целевых программ работы по привлечению пассажиров на рейсы авиакомпании и по повышению их лояльности (разработка совместных маркетинговых программ с эмитентами кредитных карт, организация работы с гостиницами, магазинами и т.д.)
№ 12	Анализ эффективности программ поощрения пассажиров и подготовка предложений по их развитию
№ 13	Разработка предложений по развитию программы поощрения часто летающих пассажиров Аэрофлот-Бонус на основе анализа эффективности программы и с учетом замечаний и предложений пассажиров. Организация внедрения новых предложений
№ 14	Организация административного и информационно-технологического обеспечения функционирования программы Аэрофлот-Бонус.
№ 15	Определение основных критериев позиционирования продуктов и выбор средств рекламы для проведения рекламных акций и специальных мероприятий. Планирование, бюджетирование, организация и анализ эффективности рекламных акций и специальных мероприятий
№ 16	Организация и анализ выполнения коммуникационных программ и бюджетов, в том числе рекламных бюджетов, разработка предложений по их совершенствованию
№ 17	Отбор партнеров по рекламе и заключение договоров со средствами массовой информации и агентствами. Определение потребности авиакомпании в рекламно-сувенирной продукции.
№ 18	Подготовка эскизов, технических заданий и других документов, необходимых для изготовления рекламно-сувенирной продукции. Планирование изготовления рекламно-сувенирной продукции и заключение договоров
№ 19	Рассмотрение жалоб и претензий пассажиров. Организация работы телефонной службы для работы с обращениями пассажиров. Анализ причин возникновения жалоб и разработка рекомендаций по системному решению повторяющихся проблем. Разработка инструкций и других нормативных документов по рассмотрению жалоб и претензий пассажиров в других структурных подразделениях авиакомпании

ЗАДАНИЕ

1. Определите тип оргструктуры управления маркетингом компании «Аэрофлот».
2. Проанализируйте состав структурных подразделений и внесите свои предложения по реструктуризации Департамента маркетинга.
3. Используя матричный метод распределите функции Департамента маркетинга по структурными подразделениями Департамента.
4. На основе анализа матрицы выявите функции, которые не используются Департаментом маркетинга.
5. Сформируйте предложения по реструктуризации функций или подразделений Департамента маркетинга.

Задание составлено по http://bibl.kfmesi.ru/files/ymk/yprmark_1.pdf

ЛИТЕРАТУРА

1. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.* Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010.
2. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: учебник. М.: Финпресс, 1999.
3. *Данько Т. П.* Управление маркетингом: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2010.
4. *Капон Н., Колчанов В. Б., Макхалберт Дж.* Управление маркетингом: учебник для вузов; пер. с англ. СПб.: Питер, 2010. (Классический зарубежный учебник).
5. *Коваль Е. А.* Управление маркетингом. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2010.
6. *Папкрухин А. П.* Маркетинг: учебник. 4-е изд. М.: Омега-Л, 2006.
7. *Попова Г. В.* Маркетинг: учеб. пособие. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2011.
8. *Синяева И. М.* Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2011.
9. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1992.
10. *Соловьев Б. А.* Управление маркетингом: Модульная программа для менеджеров. Модуль. М.: ИНФРА-М, 1999.

Глава 12

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА

В главе изложены материалы о контроле за реализацией плана маркетинга и административных решениях в маркетинговом контроле.

ЦЕЛИ

Дать характеристику функции контроля в области маркетинга.

Сформировать знания в области контроля маркетинговой деятельности.

Дать характеристику административным решениям по маркетинговому контролю.

Показать процесс оценки результатов маркетинговой деятельности на этапе контроля.

Освоение материалов главы позволит сформировать у студентов следующие компетенции:

Общекультурные (ОК):

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);

Профессиональными (ПК):

в области организационно-управленческой деятельности

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);
- знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

в области информационно-аналитической деятельности

- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга (ПК-36);

- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

в области предпринимательской деятельности

- способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т. п.) (ПК-49);

Тема 12.1. Сущность функции «контроль маркетинга»

Контроль в маркетинге компании представляет собой важную функцию, обеспечивающую упреждающие и результирующие действия менеджеров в достижении коммерческих целей на основе регулярного мониторинга и оценки маркетинговых показателей. В сферу маркетингового контроля включаются действия компании по оценке ее собственной деятельности и при необходимости действия по внесению изменений в маркетинговый стратегический план компании на основе выявленных отклонений.

Одной из важных форм контроля в маркетинге клиентоориентированной компании является учет приверженности и удовлетворенности потребителя. На конкурентном рынке приверженность потребителя и степень его удовлетворенности служат показателями будущих объемов продаж. Если снижается удовлетворенность потребителя и меняется его приверженность к продукту, то вполне вероятно снизится и объем продаж данного продукта. Поэтому, чтобы избежать возможной потери покупателей и снижения объема продаж, менеджеры по маркетингу постоянно организуют проведение опросов, выявляющих степень удовлетворенности потребителя.

В табл. 12.1 приводится пример такого анализа. В нем потребители сегментированы в соответствии с их прошлой приверженностью. Снижение степени удовлетворенности среди самых приверженных покупателей — факт, гораздо более серьезный, чем снижение удовлетворенности среди потребителей, никогда не имевших подобной приверженности. Наиболее строгий показатель степени удовлетворенности потребителя определяет процент «довольных» потребителей при их опросе. Довольные потребители — это такие потребители, которые говорят:

- 1) что они абсолютно удовлетворены;
- 2) что они обязательно порекомендуют такой продукт или услугу своим друзьям;
- 3) что они и в будущем определенно будут оставаться приверженными потребителями.

Таблица 12.1

Форма матрицы приверженности потребителей и степени их удовлетворенности

№ п/п	Прошлая приверженность	Текущая удовлетворенность				
		Полностью	Относительно	Нейтрально	Неудовлетворены	% объемов продаж
1	Лояльные потребители компании	7%	3%	0%	0%	10%
2	Основной состав приверженных потребителей	10%	5%	5%	5%	25%
3	Присоединившиеся	10%	10%	10%	10%	40%
4	Покупающие из-за цены потребители	0%	5%	10%	10%	25%
ИТОГО		27%	23%	25%	25%	100%

Большинство компаний хотели бы достигнуть такого показателя на уровне 20–30%.

Преимуществом такого стандарта потребительской удовлетворенности является то, что он представляет широкое поле деятельности для понимания, особенно руководством компании. Такой стандарт, ориентированный на потребителя, весьма полезен при отслеживании изменений и важен при анализе темпа и пропорции этих изменений. Он позволяет установить реперные точки, а также провести последующую диагностику для определения того, почему неудовлетворены остальные потребители, какой сегмент потребителей наиболее неудовлетворен, как можно решить проблемы этого сегмента так, чтобы его потребители перешли в сегмент удовлетворенных потребителей.

Степень удовлетворенности потребителя в рамках системы показателей состояния рынка можно оценить несколькими способами. Удовлетворенность потребителей складывается из нескольких составляющих и в зависимости от степени удовлетворенности может варьироваться их поведение (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Оценка степени удовлетворенности потребителей
(составлено по [1, с. 674])

Компаниям, которые эффективно используют показатели степени удовлетворенности потребителей, удастся вовремя предпринимать необходимые действия по устранению причин неудовлетворенности потребителей, чтобы возникающие проблемы как можно меньше влияли на финансовые результаты. Вовремя получив предупреждающий сигнал, компания может предпринять необходимые шаги еще до того, как потребитель примет решение отказаться от ее продукта.

Контроль менеджеров по продажам в компании также является важной формой маркетингового контроля и предполагает преимущественное использование неофициального контроля. Чем более эффективен такой контроль, тем меньше необходимость общего контроля всей коммерческой деятельности. При разработанной системе поощрения, направляющей поведение менеджеров по продажам и включающей зарплаты, комиссионные, премии и конкурсы. Контроль за коммерческой деятельностью должен быть относительно простым. В программе обучения должны быть определены критерии оценки деятельности менеджеров по продажам. Программа должна включать подробные инструкции о том, как использовать маркетинговую информационную систему компании (доступ к статистике деятельности компании, которую менеджер должен просматривать ежедневно или еженедельно, позволяет менеджеру по продажам постоянно контролировать свою собственную деятельность). Статистическая информация должна сравниваться с усредненными данными по всему коммерческому персоналу и по отдельным менеджерам. Такой подход использует основной закон оценки и контроля; саморегулирование и самоконтроль всегда намного эффективнее, чем любой из идущих извне процессов. Таким образом, отметим три направления деятельности и контроля, в наибольшей мере касающихся менеджеров по продажам:

1. Распределение усилий по продажам различных групп продуктов.

На основе регулярного расчета дохода от продажи отдельного типа продукта и определения его вклада в развитие и рентабельность компании можно контролировать деятельность каждого менеджера по продажам. Однако есть и ограничение, тип потребителя на территориальном рынке может отличаться от другого типа на другой территории, где спрос на наиболее рентабельные категории продуктов компании будет низким или вообще отсутствовать. Скоординированная работа и эффективный обмен информацией между менеджерами по продуктам и менеджерами по продажам способствует достижению новых целей в рамках бюджетов продаж.

2. Направление усилий на новые сферы деятельности и отказ от старых.

Переориентация менеджеров по продажам на новые сферы деятельности путем отказа от старых является сложной задачей, т. к. сами люди не хотят, чтобы это происходило за счет уже налаженных дел и связей, не хотят терять и жертвовать своими наработками. В условиях

высоко конкурентного рынка компании будет невозможно достичь обеих целей сразу, поскольку новая сфера деятельности для данной компании может быть для какой-то другой компании уже хорошо разработанной, и наоборот, старый, хорошо известный компании бизнес может быть для кого-то новым начинанием. В таком случае важна мотивация персонала, где процент инициативы менеджера (процент новых клиентов, появившихся в связи с его инициативами) является важным критерием его материального стимулирования и оценки его эффективности.

3. Контроль за соотношением расходов и объемов продаж.

В табл. 12.2 представлена форма простой сводной ведомости контроля продаж, в соответствии с которой производится расчет некоторых типичных методов статистического контроля, используемых для руководства действиями, направленными на новую сферу деятельности, и вводимая за счет старой, а также регулируются некоторые показатели затрат на продажи, что является третьей важной формой контроля. Полезность использования такой формы ведомости состоит в том, что она дает возможность менеджерам по продажам как индивидуально, так и по группам, наблюдать, как будет воздействовать изменение их поведения на показатели коммерческой деятельности.

Таблица 12.2

Форма для контроля продаж на основе статистики продаж

№ п/п	Фамилия Имя Отчество менеджера Показатели деятельности за год	Контроль и оценка менеджера по продажам				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	Общие фактические продажи (в руб.)
2	Плановые продажи (в руб.)
3	Продажи новым клиентам (в руб.)
4	Зарплата и/ или комиссионные (в руб.)
5	Расходы по продажам (в руб.)
6	Число отработанных дней
7	Вызовы к потенциальным клиентам
8	Число новых клиентов
9	Число существующих клиентов
10	Визиты к существующим клиентам
11	Число потерянных клиентов

Контроль в маркетинге – не только функция детального выявления какой-либо маркетинговой проблемы, но и детальная текущая и итоговая оценка результатов реализации маркетингового плана и маркетинговой стратегии с возможностью разработки рекомендаций по усовершенствованию всей деятельности компании

Пример

Удаленный контроль

«Прошло то время, когда бизнесмен был в роли цепного пса, охранял бизнес и сидел в офисе с утра до вечера», — считает научный руководитель Международной бизнес-школы Executive MBA LWB ГУУ Владимир Морыженков. Держать руку на пульсе менеджерам помогают программы по управлению проектами — подобных продуктов можно насчитать несколько десятков. Владелец группы компаний «Сава» Владимир Саблин обратил внимание на программу дистанционного управления Green Line 52 (GL52), которую разработали в Международной бизнес-школе EMBA LWB для «внутреннего пользования». И внедрил систему в своей компании.

Экран iPad пестрит разноцветными прямоугольниками. «Зеленый обозначает, что человек прислал отчет, — рассказывает Саблин. — Синий — руководитель проверил отчет этого сотрудника и принял его. Красный — отчет отправлен на доработку. Три красные метки подряд могут закончиться увольнением».

В компании «Сава» работают около 500 человек, из них 150 (менеджеры и сейлзы) обязаны каждые семь дней писать короткий отчет о проделанной работе и план на следующую неделю. Например, менеджер по продажам одного из подразделений обработал 22 заявки и выручил 3533 тыс. руб., а на следующей неделе планирует поработать с 15 заявками, которые принесут 4 млн руб. В году 52 рабочие недели, то есть сотрудник «загружает» в систему 52 отчета (отсюда и цифра 52 в названии программы).

Понятно, что собственник не в состоянии изучить все. Поэтому менеджеры проверяют отчеты своих подчиненных (около десяти), а Саблин — отчеты руководителей направлений. Кроме того, он наугад выбирает и просматривает десять отчетов рядовых сотрудников. «Менеджеров больше всего злит, что владелец может через их голову посмотреть, что делают их «солдаты», — говорит Морыженков. Зато вопросы о повышении зарплаты стало решать проще: достаточно открыть отчеты сотрудника и сделать выводы. Не привирают ли люди в отчетах? Соблазн есть, ведь от результатов зависит размер бонуса. Но, по словам разработчиков, в показаниях можно выявить нестыковки.

Впрочем, отчеты только часть проекта GL52. Чтобы бизнес развивался, о будущем должны думать все, а не только собственник. Поэтому сотрудники ГК «Сава» обязаны еженедельно предлагать идеи по улучшению результатов труда, своего или коллег. Разработчики GL52 назвали этот процесс бенчмаркингом. «Если человек не в состоянии придумать идею сам, можно подсмотреть у других компаний, в интернете, книжках. Но бенчмаркингом должен заниматься каждый», — рассказывает Морыженков. Если за месяц нет предложений, решается вопрос об увольнении.

Поначалу сотрудники предлагали банальные идеи вроде купить в офис микроволновку. Потом стали мыслить креативнее. Например, организовать в Братске клуб любителей квадроциклов. Предложения поступают в сводный отчет, а оттуда после ранжирования и оценки экспертами — в календарь реализации стратегических инициатив. Автору идеи, рекомендованной к внедрению, платят несколько тысяч рублей, а в конце года — 10% от экономического эффекта. Саблин отметил, что раньше сотрудники боялись рисковать и редко предлагали инициативы, которые требовали серьезных инвестиций.

Теперь таких предложений стало больше. Идеи начали предлагать даже те, кто не обязан это делать. Так, рабочие склада попросили, чтобы им тоже дали доступ к Green Line, поскольку есть чем поделиться. А один менеджер за два месяца придумал два десятка идей и попросил бонус — хотя бы на месяц освободить его от заполнения отчетов. Правда, поблажек в GL52 не дают.

В итоге «Сава» получила вовлеченных сотрудников, а Саблин — более полное представление о своем бизнесе. Теперь предприниматель может не сидеть в офисе, а думать о перспективах. Например, искать новые ниши, путешествуя по миру.

Источник: Удаленный контроль // Секрет фирмы. 2012. № 7.

Тема 12.2. Контроль маркетинговых результатов

Как бы ни был хорош маркетинговый план, без достаточных усилий по контролю за его текущей реализацией и своевременной оценкой промежуточных результатов он не даст эффекта. Следует также отметить, что как бы эффективно ни была отлажена работа компании, как бы ни были гениальны ее специалисты в области разработок и исследований, а финансисты мудры, если потребители не покупают ее продукты или не совершают повторных покупок, маркетинговый план нужно признать провальным.

Определить, насколько маркетинговая стратегия успешна, можно с помощью системы показателей, которая охватывает степень удовлетворенности потребителей, долю повторных клиентов, восприятие потребителями ценности продуктов и услуг компании. Через некоторое время успех или провал маркетингового плана отразится на финансовых показателях работы компании — объеме выручки, рентабельности маркетинговых мероприятий, уровне чистой прибыли и балансе денежного потока. В конечном итоге результаты реализации маркетинговой стратегии затрагивают и собственников бизнеса — изменяются размер выручки на их долю в бизнесе (или акцию) и ожидания в отношении изменения выручки в будущем.

Рыночные показатели подразделяются на две группы, в зависимости от того, ориентированы ли они на процесс (текущие) или на результат (конечные). Группа показателей, ориентированных на результат, особенно важна, так как именно они являются прогнозными индикаторами работы компании. Ориентированные на результат показатели в большей степени связаны с внутренними финансовыми показателями компании (табл. 12.3).

Изменения каждого из показателей, ориентированных на процесс, предвосхищают изменения в поведении потребителей. Динамика этих показателей указывает на изменения в мышлении потребителей и в их отношении к продуктам и услугам компании, поэтому их считают важными индикаторами финансовых результатов работы компании.

Таблица 12.3.

Показатели положения компании на рынке

Группа показателей	Состав показателей	Характеристика
Ориентированные на процесс	<ul style="list-style-type: none"> • информированность потребителей; • интерес потребителей; • пробное использование продукта; • степень удовлетворенности свойствами продукта; • восприятие качества продукта или услуги; • оценка ценности продукта/услуги по сравнению с аналогичными предложениями 	Прогнозные индикаторы, связанные с финансовыми результатами работы компании
Ориентированные на результат	<ul style="list-style-type: none"> • размер доли рынка; • доля повторных клиентов; • объем выручки на одного потребителя 	Рассчитываются одновременно с финансовыми показателями, позволяют оценить работу компании с разных точек зрения

В случае с показателями, ориентированными на результат, при неизменной доле рынка компании на финансовые показатели ее работы серьезно влияет размер доли повторных клиентов. В приведенном примере в табл. 12.4 доля рынка компании составляет 20% при 90% повторных клиентов. Чистая эффективность маркетинговых мероприятий такой компании на 24% больше, чем в случае, когда доля повторных клиентов равна лишь 80%.

Таблица 12.4

**Пример формы контроля по показателю
«доля повторных клиентов компании»**

Результаты работы	80% повторных клиентов	90% повторных клиентов	Разница в результатах
Рыночный спрос, чел.	1 000 000	1 000 000	Нет
Доля рынка, %	20	20	Нет
Число клиентов, чел.	200 000	200 000	Нет
Выручка на одного клиента, руб.	460	480	+20
Всего выручка, млн руб.	92	96	+4
Число повторных клиентов, чел.	160 000	180 000	+20 000

Окончание табл. 12.4

Результаты работы	80% повторных клиентов	90% повторных клиентов	Разница в результатах
Выручка на одного клиента, руб.	500	500	Нет
Издержки на одного клиента, руб.	200	200	Нет
Маржа на одного клиента, руб.	300	300	Нет
Общая маржа, млн руб.	48	54	+6
Число новых клиентов, чел.	40 000	20 000	-20 000
Выручка на одного клиента, руб.	300	300	Нет
Издержки на одного клиента, руб.	400	400	Нет
Маржа на одного клиента, руб.	-100	-100	Нет
Общая маржа, млн руб.	-4	-2	+2
Совокупная эффективность маркетинговых мероприятий, млн руб.	44	52	+8
Маркетинговые расходы, млн руб.	15	16	+1
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, млн руб.	29	36	+7

Так как повторные клиенты обычно тратят больше, чем новые, а издержки, связанные с обслуживанием повторных клиентов, ниже, чем издержки по привлечению и обслуживанию новых клиентов, маржа на одного клиента существенно различается в зависимости от того, новый это клиент или повторный. Результат, полученный в ходе комплексного анализа динамики доли рынка, доли повторных клиентов и размера выручки на одного клиента, кардинально отличается от результата анализа исключительно финансовых показателей. Финансовые и рыночные показатели одинаково важны и позволяют посмотреть на результаты реализации маркетингового плана и работы бизнеса с разных точек зрения.

В процессе контроля деятельности компании важно периодически сравнивать планы и достигнутые результаты, чтобы понять, какие факторы повлияли на текущее состояние дел. Если компании удалось достичь запланированного уровня чистой эффективности маркетинговых мероприятий (рис. 12.2), это означает, что реализованы все намеченные планы. Даже если отдельные показатели не совпадают с запланированными, фактический итоговый результат может соответствовать намеченному. Анализ отклонений от плана позволяет компании оценить отдельные компоненты, чтобы определить, как каждый из них влияет на эффективность маркетинга.

Чистая эффектив- ность маркетинговых мероприятий	=	Объем x Маржа на единицу – Маркетин- говые расходы	=	(Спрос x Доля рынка) x (Цена – Переменные издержки) – Марке- тинговые расходы
--	---	--	---	---

Рис. 12.2. Расчет чистой эффективности маркетинговых мероприятий (составлено по [1, с. 688])

Если реальная чистая эффективность маркетинговых мероприятий оказывается ниже запланированной, руководство компании должно обратить пристальное внимание на эту ситуацию. Если фактические результаты — эффективность маркетинговых мероприятий, объем продаж, маркетинговые расходы — в точности соответствуют запланированным, то следует ли беспокоиться? Пример в табл. 12.5 демонстрирует, что маркетинговый план реализуется точно в соответствии с ожиданиями. Анализ финансовых показателей установил бы, что фактическая цена реализации оказалась на 10 руб. выше, чем планировалось, но и переменные издержки получились выше. Однако в компании, где руководство ориентировано на финансовый анализ, вряд ли заметили бы изменение рыночных показателей — доли рынка и уровня спроса.

Таблица 12.5

Пример анализа отклонений

Показатели	План	Факт	Отклонение (Факт—План)
Рыночный спрос, единиц продукции	1000 000	1250 000	250 000
Доля рынка, %	25,0	20,0	–5,0
Объем, единиц продукции	250 000	250 000	0
Цена за единицу, руб.	450,00	460,00	10,00
Выручка, руб.	112 500 000	115 000 000	2 500 000
Переменные издержки на одного потребителя, руб.	200,00	210,00	10,00
Маржа на единицу, руб.	250,00	250,00	0,00
Валовая прибыль, млн руб.	62 500 000	62 500 000	0
Маркетинговые издержки, % от продаж	13,3	13,0	–0,3
Маркетинговые издержки, млн руб.	15 000 000	15 000 000	0
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, руб.	47 500 000	47 500 000	0

Если в компании не принято отслеживать изменения маркетинговых показателей, таких как доля рынка и спрос, то недостатки в реализации маркетингового плана могут вообще остаться незамеченными. И наоборот — если компания ориентирована на рынок и изменения ее доли рынка и уровня спроса регулярно анализируются, ее менеджеры, рассматривая динамику отклонений, смогли бы заметить, что фактическое положение компании на рынке серьезно отличается от ожидаемого, хотя совокупное влияние отклонений на эффективность маркетинговых мероприятий равно нулю.

Анализ отклонений, представленный в табл. 12.5, показывает эффект влияния, отклонения спроса или доли рынка на эффективность маркетинга. Компания должна обратить внимание на отрицательное отклонение величины доли рынка. Может быть, рынок стал расти быстрее, чем ожидалось, и компании не хватало маркетинговых ресурсов на поддержание роста доли рынка. Анализ отклонений должен подтверждать наличие избыточного спроса. На этом этапе необходимо определить, какие дополнительные шаги требуется предпринять, чтобы увеличить долю рынка до запланированных 25%. Однако отклонения по цене и размеру переменных издержек оказали меньшее влияние на эффективность маркетинга, их стоит учесть при корректировке маркетингового плана. Таким образом, представленные в данном разделе примеры свидетельствуют, что процесс выработки маркетинговой стратегии не может считаться всеобъемлющим, если не отслеживаются изменения операционных показателей и не анализируется их отклонение от первоначального плана.

РЕЗЮМЕ

1. Если у компании есть грамотно разработанный маркетинговый план, то это только половина успеха. Без должного контроля за реализацией всех маркетинговых действий обойтись невозможно. Такие формы маркетингового контроля как оценка удовлетворенности потребителей компании позволяет обнаружить упреждающие сигналы изменений в поведении клиентов; контроль менеджеров по продажам обеспечивает руководство знанием о текущей ситуации в компании, а также наличие новых коммерческих инициатив; статистический контроль за изменениями соотношений маркетинговых расходов и объемов продаж дает обширный материал для своевременного анализа возможных отклонений.
2. Оценка маркетинговых результатов в реализации маркетингового плана играет ключевую роль в контроле. Существуют показатели, связанные с рыночной позицией компании, и финансовые показатели. Рыночные показатели могут быть ориентированы на процесс или конечный результат. Инфор-

мированность потребителей и степень их удовлетворенности продуктом или услугой ориентированы на процесс. Они оцениваются ранее, чем показатели, ориентированные на конечный результат. Последние, позволяют компании оценить, насколько успешно происходит реализация плана, на самых его ранних стадиях.

3. Оценка успешности маркетингового плана может также основываться на анализе результатов отдельных составляющих плана. Анализ отклонений выступает систематическим анализом разницы между фактическими и запланированными результатами работы. Необходимо проводить оценку влияния отклонения каждого из параметров на прибыльность компании. Это позволит менеджерам компании выявлять подлинные причины успехов и неудач, а также находить способ минимизации отклонений в будущем.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность контроля в маркетинге?
2. Какие существуют формы маркетингового контроля?
3. Из каких стадий состоит оценка степени удовлетворенности потребителей?
4. Какие виды показателей распространены в статистическом контроле?
5. Почему так важен контроль за реализацией маркетингового плана?
6. Почему важны показатели операционных результатов компании?
7. В чем разница между рыночными показателями, ориентированными на процесс, и показателями, ориентированными на результат?
8. Какова связь между показателями, ориентированными на процесс, и показателями, ориентированными на результат?

ЗАДАНИЯ

1. Приведите примеры маркетингового контроля на основе одной российской и одной зарубежной компании.
2. Прочитайте пример компании «Сава» и определите, какие действия руководства позволят повысить эффективность менеджеров по продажам?
3. Прочитайте пример маркетингового агентства «Buzzaag» и определите, какой способ контроля агентов будет наиболее эффективным?

Пример

**Обратная сторона сарафанного маркетинга:
стоимость высока, отдача неочевидна**

Чаще всего вирусную рекламу запускают в интернете — здесь проще подсчитывать результаты (количество упоминаний, дискуссий и т.д.). Однако маркетинговое агентство *Buzzaag* решило продвигать сарафанный маркетинг в офлайне, причем принципиально не платит деньги людям, распространяющим информацию о товаре. В рамках одной рекламной акции им дарят упаковку товара (пиво или йогурты) плюс разные мелочи — футболки, сувениры, настольные игры.

Методика сарафанного радио хромает в ключевом вопросе — проверке работы агентов. Владимир Борисов уверяет, что лишь 5% агентов после получения посылки ничего не делают и при этом в отчетах врут о проделанной работе. По мнению директора по маркетингу компании «Здоровье от природы» (напитки *Fitoguru*) Екатерины Улановой, халявщиков значительно больше — почти четверть. «Цель агента — получить в подарок товар и сувениры, и на этом все. Если он и выполняет работу, то очень плохо, — говорит Уланова. — Агентство не может заставить человека рекомендовать продукт».

Борисов пытается контролировать своих агентов. После проведения акции агентство предлагает им выложить на сайте *Buzzaag* отчет о проведенных тестах, видео или, скажем, фотографии с вечеринки, если она проводится.

Кроме того, вместе с образцами товара агентам выдают купоны с уникальными номерами, которые они должны дарить своим друзьям. Купон позволяет участвовать в конкурсах или получить на сайте *Buzzaag* индивидуальный гороскоп. По словам Борисова, в среднем около 20% друзей пользуются купонами.

Еще один способ проверки — замер заказчиком продаж товара в сопоставимых городах или магазинах после проведения сарафанный кампании. По данным *Buzzaag*, конверсия сарафанный рекламы составляет 30%, то есть примерно каждый третий человек, узнавший о брэнде от своего друга, становится покупателем. Но опыт отдельных заказчиков не подтверждает эти цифры. Екатерина Уланова рассказывает, что «Здоровье от природы» измеряла конверсию сарафанный рекламы с помощью специальных купонов — они находились в посылках (*buzz-китах*), которые отправлялись агентам. Предъявив купон на кассе магазина, клиент мог получить бесплатно бутылочку *Fitoguru*. По словам Улановой, ни один человек купонами не воспользовался, что ставит под сомнение выполнение агентами своей работы. «Сарафанный маркетинг — технология достаточно новая на российском рынке, и, видимо, ее придется еще долго отшлифовывать», — резюмирует маркетолог.

Источник: Мамедова Д. Слова на ветер // Секрет фирмы. 2012. № 10.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя / пер. с англ.: Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

2. *Диксон Питер Р.* Управление маркетингом / пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
3. *Иванов Л. А.* Книга директора по маркетингу. СПб.: Питер, 2006.
4. *Кеворков В. В.* Практический маркетинг-2. Руководство по внедрению. М.: РИП-холдинг, 2003.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2012. (Классический зарубежный учебник).
6. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
7. *Павлова Н. Н.* Маркетинг в практике современной фирмы: учебник для бизнес-школ. М.: Норма, 2007.
8. Тактика выживания: практика действий в жестком конкурентном окружении / И. Просветов (составитель). М.: ИД «Секрет фирмы», 2006.
9. *Шведова И. А.* Книга директора по маркетингу производственного предприятия (+CD) / И. А. Шведова, Т. Е. Кузнецова. СПб.: Питер, 2008.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Для продвижения онлайн в банке выбрали четыре направления — ипотека, потребительские кредиты, кредиты малому и среднему бизнесу, а также оформление кредитных карт.

Первое, с чем было необходимо определиться для проведения кампании, — это цели, по достижению которых можно судить об эффективности рекламы. В данном случае такой целью стало заполнение онлайн заявки на получение кредита.

Однако учитывая тот факт, что на сайте действует система предварительной фильтрации заемщиков (заявка не принимается, если вводимые данные не соответствуют необходимым требованиям — например, слишком низкий уровень зарплаты), общую цель разделили на две составляющие: открытие формы заявки и отправление заявки.

Увеличение разрыва между этими показателями может свидетельствовать, к примеру, о неправильных настройках таргетинга, если реклама таргетированная (например, во ВКонтакте). Для банка эти сведения также могут стать информацией, позволяющей анализировать причины несостоявшихся сделок и выводить на рынок новые продукты.

Изначально для рекламной кампании были выбраны три крупнейшие площадки контекстной рекламы — Яндекс.Директ, Google AdWords и «Бегун». Однако в дальнейшем бюджет перераспределили в пользу первых двух: они давали лучшие результаты по конверсии (показатель совершения целевого действия).

Постоянный мониторинг рекламной кампании позволил принять еще одно важное решение: ЮниКредит Банк больше не борется за топовые позиции по высокочастотным ключевым словам, таким как «ипотека», «потребкредит», «кредиты бизнесу» и т. д. Опыт доказывает, что такое продвижение неоправданно. Пребывание на первых строчках в выдаче, возможно, дает рекламодателю имиджевый эффект, но не приводит к увеличению числа конверсии по нужной цене. Главным образом это связано с тем, что цена клика на этих позициях очень высока — в банковском секторе она может превышать 200 рублей.

Сейчас основной упор в рекламной кампании делается на Яндекс и Google. Причем, не на сам поиск, а на рекламные сети. Многие клиенты не хотят размещать рекламу в сети партнерских сайтов, полагая, что сети нивелируют главное преимущество контекстной рекламы — сообщать о товаре тогда, когда о нем спрашивают. Однако статистика показывает, что при правильных настройках эффективность сетей высока. Стоимость клика там не превышает 50 рублей, таким образом, к примеру, по направлению «потребительские кредиты» при конверсии в 7% стоимость привлечения одного клиента составляет 200–300 рублей (стоимость разнится в зависимости от того, какое число заявок необходимо получить).

Важным событием за год стал бурный рост рекламы банковских услуг в ВКонтакте. Главное преимущество таргетированной рекламы в ВКонтакте по сравнению с другими площадками заключается в том, что средняя ставка в данном сегменте составляет 20 рублей, при этом конверсия при правильных настройках не уступает Яндекс и Google.

Проводились многочисленные эксперименты с настройками таргетинга, позволяющие найти самую конверсионную аудиторию. Любопытно, что наиболее «отзывчивой» аудиторией по рекламе потребительских кредитов и кредитных карт по итогам экспериментов оказались интернет-пользователи в возрасте 25–30 лет, проживающие в регионах.

Другим преимуществом рекламы в ВКонтакте стало то, что на языке интернет-статистики называется «показатель новых пользователей». Тогда как в Яндексе он составляет около 60%, в ВКонтакте — 80%. Другими словами, реклама во ВКонтакте периодически вызывает интерес у тех, кто до этого и сам не подозревал о своем интересе. В зону охвата рекламы попадают люди, которые потенциально нуждаются в данном товаре или услуге, но не задают подобных запросов в поисковиках и, соответственно, не могут быть охвачены контекстными объявлениями.

Вместе с тем реклама в ВКонтате имеет имиджевую составляющую. Во-первых, число показов объявлений в социальной сети кратно выше, чем в поисковиках (за год реклама ЮниКредит Банка была показана пользователям сети ВКонтате 4 млрд раз, в Яндексе — 300 млн). Во-вторых, формат таргетированной рекламы в ВКонтате позволяет разместить картинку, что важно для брендированных продуктов, которые в дальнейшем должны стать узнаваемыми.

Работа с сайтом позволила увеличить конверсию на 30%. Сделать это, как оказалось, очень просто — достаточно сократить форму заявки. Специалисты агентства провели А/В тестирование, в ходе которого поток посетителей делился на две части: половина отправлялась на страницу с «длинной» заявкой, половина — на страницу с «короткой» заявкой. Тестирование показало, при попадании на страницу с «короткой» анкетой, число людей, заполнивших ее, увеличивается практически на треть. В результате из анкеты по ипотечному кредитованию убрали вопросы «Дополнительный телефон», «Место работы», «Оплата за счет существующей квартиры» и «Адрес регистрации».

Важно отметить, что результаты рекламной кампании в интернете заказчик оценивал не только по числу онлайн заявок, но и по итоговому количеству выданных кредитов. Внесенные на сайт изменения не повлияли на уровень ликвидности заявок, при этом разница в числе обращений была видна уже по результатам следующего месяца.

Каждый продукт должен рекламироваться в свое время и на своей площадке — рекламная кампания ЮниКредит Банк позволила в очередной раз в этом убедиться.

Так, учитывая высокие показатели эффективности рекламы в ВКонтате, по направлению «Кредитные карты» на эту площадку было направлено 77% годового бюджета. А вот в сегментах «Ипотечное кредитование» и «Кредиты бизнесу» от рекламы в ВКонтате было решено отказаться — объявление «крутились» только на Яндексе, Google и Бегун.

Важно также принимать во внимание сезонность спроса. Например, реклама ипотеки летом не дает большого результата, так как подобные решения люди откладывают на осень. А интерес к направлению «кредитные карты» в преддверии отпуска, напротив, возрастает.

При этом между бюджетом и числом конверсий нет линейной зависимости. Иными словами, увеличение расходов на 50% увеличивает число заявок в среднем лишь на треть. Это связано с тем, что число «продающих» запросов не безгранично. Как и число людей, готовых мгновенно сделать покупку. Дополнительные деньги позволяют расширить охват аудитории и привлечь дополнительный трафик, однако цена конверсии, как правило, возрастает.

Источник: Forbes.ru/http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/79180-kak-povysit-effektivnost-kontekstnoi-reklamy

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Определите основные инструменты контроля эффективности контекстной рекламы банка?
2. Какая форма контроля расходов на продвижение банка является наиболее актуальной?
3. На основе каких рыночных показателей следует оценивать деятельность банка в сети Интернет?

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
------------------	---

Раздел I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Глава 1. Сущность управления маркетингом	4
Тема 1.1. Сущность понятия «управление маркетингом».....	5
Тема 1.2. Основные категории управления маркетингом.....	9
Тема 1.3. Функциональные области управления маркетингом.....	13
Глава 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ.....	24
Тема 2.1. Характеристика процесса управления маркетингом.....	25
Тема 2.2. Целеполагание в процессе управления маркетингом	27
Тема 2.3. Анализ маркетинговой ситуации в процессе управления маркетингом.....	32
Тема 2.4. Выявление маркетинговых проблем в процессе управления маркетингом	41
Тема 2.5. Разработка маркетинговых решений в процессе управления маркетингом	44

Раздел II СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Глава 3. Сущность стратегического маркетинга.....	54
Тема 3.1. Процесс разработки стратегических маркетинговых решений	55
Тема 3.2. Формулирование стратегических маркетинговых целей	58
Тема 3.3. Стратегический маркетинговый анализ	61
Тема 3.4. Разработка маркетинговых стратегий	76
Глава 4. Стратегии сегментирования рынка.....	86
Тема 4.1. Сущность сегментирования рынка.....	88
Тема 4.2. Методы сегментирования рынка	93
Тема 4.3. Критерии выбора целевых сегментов рынка	95
Тема 4.4. Сущность и классификации стратегий сегментирования	96
Тема 4.5. Выбор и реализация стратегий сегментирования	104

Глава 5. Стратегии позиционирования	116
Тема 5.1. Сущность процесса позиционирования	117
Тема 5.2. Стратегии позиционирования: определение понятия, процесс разработки	121
Тема 5.3. Стратегии репозиционирования	127
Тема 5.4. Стратегии доли рынка	130

Раздел III ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Глава 6. Решения по товарному комплексу в процессе управления маркетингом	141
Тема 6.1. Решения по инструментам комплекса маркетинга	142
Тема 6.2. Стратегические решения по товарному комплексу	144
Тема 6.3. Операционные решения по товару	150
Глава 7. Решения по ценам в процессе управления маркетингом	163
Тема 7.1. Сущность решений по ценам	164
Тема 7.2. Стратегические решения по ценам	165
Тема 7.3. Операционные решения по ценам	171
Глава 8. Решения по распределению в процессе управления маркетингом	182
Тема 8.1. Сущность тактических решений по распределению	183
Тема 8.2. Стратегические решения по распределению	185
Тема 8.3. Операционные решения по распределению в процессе управления маркетингом	190
Глава 9. Решения по продвижению в процессе управления маркетингом	199
Тема 9.1. Сущность тактических решений по продвижению	200
Тема 9.2. Стратегические решения по продвижению в процессе управления маркетингом	201
Тема 9.3. Операционные решения по продвижению	204

Раздел IV АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

Глава 10. Планирование маркетинга	215
Тема 10.1. Разработка маркетингового плана	216
Тема 10.2. Этапы разработки маркетингового плана	219
Глава 11. Организация маркетинга	233
11.1. Сущность функции «организация маркетинга»	233
11.2. Организационные структуры маркетинга	241
Глава 12. Контроль маркетинга	252
Тема 12.1. Сущность функции «контроль маркетинга»	253
Тема 12.2. Контроль маркетинговых результатов	258