

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ  
(МИИТ)

---

Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Доцент, к.т.н. ИВАНОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

# **Современные концепции маркетинга**

## **Лекции**

Для студентов магистерских программ по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

МОСКВА – 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Маркетинг как интегрирующая функция принятия управленческих решений. Маркетинг партнерских отношений. Межфункциональное взаимодействие как основа успешной деятельности предприятия	3
2. Управление маркетингом на корпоративном уровне	12
3. Управление маркетингом на функциональном уровне	28
4. Управление маркетингом на инструментальном уровне	39
5. Организация службы маркетинга на предприятии, планирование и кон- троль маркетинга Разделы для самостоятельной работы	82
6. Развитие концепций маркетинга	96
7. Модели маркетинговой среды	99
8. Когнитивный маркетинг	104
Литература	114

# 1. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ. МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## **Концепция управления предприятием, действующим на принципах маркетинга**

Для ведения бизнеса в современных условиях менеджер должен обладать знаниями в области межфункциональной организации управления и бизнес-процессов предприятия. Требуется *интегрированный подход к управлению производством*, инновациями, маркетингом, финансами, персоналом и другими видами деятельности предприятия. При этом важно определить возможности эффективного взаимодействия этих функций при решении общих задач в управлении компанией.

Особенности задач менеджера в существующих условиях заключаются в том, чтобы освоить не только саму *суть маркетинга*, его принципы и методы, но также широкие и взаимопроникающие *связи маркетинга* со всеми функциональными подразделениями компании для решения общекорпоративных задач. Маркетинг в компании призван ориентировать бизнес-деятельность на удовлетворение рыночных потребностей путем создания ценностей для потребителей. С помощью маркетинга можно эффективно использовать ресурсы предприятия, координировать бизнес-процессы. Компании, нацеленные не просто на максимизацию прибыли, а на создание ценностей, обеспечивают для своих акционеров и работников намного большее богатство: стоимость компании и самое главное — перспективу роста.

Основной фокус внимания топ-менеджеров к маркетингу заключается в том, что, *создавая и продвигая потребительскую ценность, маркетинг формирует и удерживает рынок для компании, обеспечивает долговременные денежные потоки и создает стоимость для акционеров.*

Сегодня все больше приходит понимание того, что маркетинг — это не изолированная деятельность, слабо привязанная к решению практических вопросов развития компании. Маркетинг во взаимодействии с другими подразделениями направлен на решение значительного круга общекорпоративных задач.

Топ-менеджеры должны осознавать и строить следующие межфункциональные связи маркетинга:

### ***Маркетинг и стратегический рост компании:***

- маркетинг как управленческая концепция;
- маркетинг и структура бизнеса;
- маркетинг и направления роста компании;
- маркетинг и формирование конкурентных преимуществ.

### ***Маркетинг и доходность компании — процесс создания стоимости:***

- маркетинг и текущая прибыль;
- маркетинг и создание акционерной стоимости;
- маркетинг и формирование нематериальных активов (имидж, марочный капитал).

### ***Маркетинг и совершенствование управления компанией:***

- маркетинг-менеджмент. Сегментация и позиционирование. Комплекс маркетинга;
- маркетинг партнерских отношений. Лояльность потребителей. Управление взаимоотношениями с клиентами.

***Маркетинг и производство — процесс создания ценностей:***

- маркетинг как бизнес-процесс создания ценностей;
- массовое производство на заказ;
- новые товары;
- марочная политика (брендинг). Функциональные и эмоциональные ценности.

***Маркетинг и сбыт — обеспечение роста товарооборота и рыночной доли:***

- управление продажами;
- взаимодействие с оптовой и розничной торговлей;
- прямой маркетинг;
- маркетинг и Интернет. Электронная торговля.

***Маркетинг и финансы — формирование прибыли:***

- прибыльность;
- ценообразование;
- безубыточность;
- аудит и аналитика.

***Маркетинг и персонал — развитие корпоративной культуры:***

- внутренний маркетинг (маркетинг персонала, «внутренний рынок»).

***Маркетинг и информационные технологии:***

- проведение маркетинговых исследований;
- создание и развитие клиентской базы данных.

Бизнес нацелен на получение прибыли. В условиях насыщенного рынка, высокой конкуренции и возможностей выбора обеспечение долговременной доходности невозможно без создания ценностей и выгод для потребителей, лучше, чем это делают конкуренты. По существу, именно этим и занимается маркетинг. Сегодня он все больше превращается в весьма строгую научную дисциплину, обладающую теоретико-методологической и экспериментально-практической базой.

Главные маркетинговые решения в обеспечении стратегического роста компании направлены на:

- создание потребительских ценностей;
- повышение стоимости компании.

**Маркетинг как инструмент создания ценностей**

Успешное решение задач компании в части получения прибыли и дальнейшего роста возможно на основе создания взаимовыгодного обмена или развития постоянных партнерских отношений путем использования имеющихся ресурсов для предоставления ценностей рынку.

**Ценность** — это то, что требуется потребителю на целевом рынке. В условиях массового маркетинга ценности носят массовый характер (просто обладать товаром). Маркетинг сегментирования предполагает создание ценностей на основе определения и более полного, чем это могут сделать конкуренты, удовлетворения специфических требований отдельных групп потребителей. Индивидуализированный маркетинг направлен на предоставление ценностей, призванных решать проблемы покупателя (клиента) и сохранять с ним постоянные взаимоотношения.

• *Ценность для потребителя* — возможность лучшим образом удовлетворить свои потребности за счет получения приемлемых для него функциональных и эмоциональных ценностей (полезно-

стей).

• *Выгода для производителя* — возможность создания и развития рынка для производства и реализации своей продукции и получения на этой основе долгосрочной прибыли.

Одним из современных принципов маркетингового управления является утверждение о том, что *«клиенты — это начало и конец бизнеса* и вся фирма со всеми функциональными подразделениями работает на них», а маркетинг в этой работе и есть непосредственный процесс создания ценностей (выгод) для удовлетворения потребностей клиентов.

### **Маркетинг как инструмент создания стоимости компании**

Возможности современного маркетинга существенно расширяются, достаточно четко выделяются его цели на различных уровнях управления компанией. Маркетинг все более ориентируется на долгосрочный рост по использованию новых рыночных возможностей в противовес ориентации только на текущую прибыль. Развивается тесная связь результатов маркетинговой деятельности с финансовыми результатами компании (продажи, прибыль, дивиденды, цена акций и т.д.).

Акционерная стоимость есть отражение эффективных маркетинговых стратегий, нацеленных на использование новых рыночных возможностей. Акционерная стоимость предполагает учет не только материальных, но и нематериальных активов компании (имидж, марочный капитал, лояльность и др.). Акционерная стоимость отражает мнение инвесторов о способности компании действовать в условиях изменяющейся среды.

Не отвергая все существующие определения маркетинга, мы будем исходить из следующей его трактовки:

**Маркетинг** — это философия и технология современного бизнеса, направленная на формирование и удержание рынка для компании путем использования ресурсов для создания ценностей потребителям (лучше, чем это делают конкуренты) с целью получения прибыли и повышения акционерной стоимости компании.

### **Современные тенденции в развитии маркетинга**

1. Переход от массового маркетинга к маркетингу сегментов и ниш и далее к индивидуализированному маркетингу.
2. Ориентация на создание потребительских ценностей, на переход от задач обычной продажи товаров («делки») к решению проблем, возникающих у потребителей, к изготовлению на заказ («кастомизация»). Развитие маркетинга отношений, концепции «пожизненной ценности клиентов».
3. Стирание различий между продуктами и услугами, покупателями и продавцами, компаниями и их окружением.
4. Более глубокое понимание сущности маркетинговых инструментов:
  - товар (продукт, услуга) — полезность;
  - цена — воспринимаемая ценность;
  - распределение (сбыт) — доступность;
  - продвижение (реклама) — информированность.
5. Переход от ориентации на текущую прибыль к ориентации на обеспечение долговременных денежных потоков, повышение акционерной стоимости компании.

6. Рост нематериальных активов компании и формирование марочного капитала.

7. Максимальное приспособление маркетинговой деятельности к новой информационной среде.

### **Новая парадигма маркетинга**

Эволюция взглядов на маркетинг привела к появлению видоизмененной системы понятий философии и функции маркетинга. На смену модели «маркетинг-менеджмент» (ММ), которая доминировала в период 1960-1990 гг., в современных условиях развивается модель «маркетинг отношений» (МО).

*Маркетинговое управление* (или менеджмент, ориентированный на маркетинг — *Marketing management*) — система управления компанией, управленческая концепция, ориентированная на удовлетворение потребностей рынка путем обмена (сделок).

Цель маркетинг-менеджмента состоит в том, чтобы повысить эффективность *производственно-сбытовой деятельности самой компании*. Основным механизмом модели ММ — это маркетинг-микс (продукт, цена, распределение, продвижение).

*Маркетинг отношений* (*Marketing relationship*) — новая маркетинговая управленческая концепция, концепция приоритета потребительской ценности. Представляет собой процесс создания новых ценностей в *тесном взаимодействии производителя и потребителя и совместного использования полученных от этого выгод*. МО решает три задачи:

- 1) определение ценности (исследования, позиционирование);
- 2) создание и развитие ценности (полезность, выгоды, воспринимаемая ценность);
- 3) доставка ценности клиенту (распределение, доступность, осведомленность).

Цель маркетинга отношений — развитие партнерских отношений для совместного получения выгод на основе совместных усилий по созданию ценностей. Основным механизмом модели МО — *индивидуализированный подход* (кастомизация — изготовление на заказ), пожизненная ценность, решение проблем потребителя, лояльность клиента, формирование цепочки взаимоотношений, ориентированной на спрос. Микс преобразуется в элементы полезности, воспринимаемой ценности, доступности, осведомленности. Особое значение имеют усовершенствованный товар (услуга) и приемлемая цена.

Элементы МО (по Я. Гордону):

- знание системы ценностей потребителей;
- совместное использование прибыли как конкурентное преимущество;
- ядром бизнес-стратегии является заказчик (клиент);
- организация управления компанией, ориентированная на взаимоотношения с различными клиентами, новые профессиональные требования к персоналу (внутренний маркетинг: переход от рыночно-продуктового управления к управлению процессом создания ценностей);
- использование новых технологий во взаимоотношениях с клиентами (CRM-системы, знание клиентов, доступность, взаимодействие и т.д.).

С 1990-х годов происходят коренные изменения во внешней среде (макросреде) маркетинга. Существенно изменяется мировая экономическая ситуация, связанная с процессами интеграции и глобализации; высокими темпами развиваются технологические инновации; наблюдаются значительные сдвиги в социокультурной сфере; резко возрастают требования к охране окружающей среды. Поведение потребителей становится все более сложным, оно основывается на защите своих прав и ориентации на новые

ценности. Усиливаются этические нормы во взаимоотношениях между деловыми партнерами и т.д.

Микросреда также подвергается значительным изменениям. формируются союзы и альянсы. На рынке все более взаимодействуют не отдельные компании, а деловые системы. Развивается маркетинг партнерских отношений.

Все это дает основание утверждать, что роль маркетинга в компании усиливается. Маркетинговая функция в целом (а не отдельная служба маркетинга) рассматривается как фундамент развивающихся рыночных связей компании с рынком.

Возникает такое более широкое понятие, как «менеджмент, ориентированный на рынок».

Изменения приоритетов в области инструментов маркетинга, направленные на развитие менеджмента, ориентированного на рынок, следующие:

- в области продукта — использование инноваций;
- в области распределения — развитие интерактивных связей;
- в области цен — ориентация на ценовую чувствительность;
- в области коммуникаций — формирование имиджа торговой марки и марочного капитала.

### **Сущность маркетингового управления предприятием**

Маркетинговое управление представляет собой важнейшую составную часть общей системы корпоративного управления. Маркетинг связан с внешней средой, определяющей рыночную деятельность предприятия. Его главная задача состоит в том, чтобы добиться наилучшего *согласования внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для получения прибыли.*

Маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с другими основными функциями компании.

***Взаимодействие производства с маркетингом*** позволяет выпускать продукцию, на которую существует реальный спрос. Маркетинг определяет количество и качество товаров, необходимых рынку. Он стимулирует производство на внедрение современных технологий, снижение затрат, обеспечивающих выпуск современной конкурентоспособной продукции. В свою очередь, руководитель маркетинга, стремясь увязать возможности производства с потребностями рынка, должен постоянно учитывать сильные и слабые стороны производственного потенциала компании и ставить реальные задачи. Конфликтные ситуации между производственниками и маркетологами часто возникают из-за того, что первые заинтересованы в долговременной стабильности производственных процессов, а вторые — в постоянном учете подчас быстро меняющихся условий рыночной среды.

***Взаимодействие финансов и маркетинга*** основано на понимании того, что финансовые успехи компании связаны прежде всего с удовлетворением потребностей рынка, т.е. желаемая прибыль может быть получена лишь в том случае, если предприятие ориентируется на требования рынка и удовлетворяет их. Конфликты часто возникают из-за нежелания финансовых служб передавать имеющуюся у них информацию и расчеты маркетинговой службе, возникают также трудности с финансированием маркетинговых мероприятий и др.

***Взаимодействие маркетинга с управлением персоналом*** связано с тем, что маркетинг вносит свои требования к специалистам различных направлений. Требуется подбирать и обучать кадры в соответствии с теми задачами рыночной деятельности, которые сегодня, и особенно в стратегической перспективе, решает предприятие (развитие исследовательской работы, аналитика и прогнозирование, активное продвижение товаров, выход на новые рынки и др.). Конфликты с кадровой службой часто быва-

ют связаны с требованиями маркетинга по оценке профессионального уровня работников.

Маркетинговая функция выполняет координирующую роль в общих усилиях всех подразделений по обеспечению целей предприятия.

**Управление спросом** представляет собой содержательный аспект управления маркетингом на предприятии, направленный на создание ценностей для потребителей. Управление спросом обеспечивается стратегическими и оперативными решениями по определению целевых рыночных сегментов и формированию маркетинговых усилий с использованием комплекса средств.

### Сферы маркетинга

На указанных четырех принципах и основан маркетинг. Отсюда возникает философия действия, имеющая силу в любой организации. Всю область *действия* маркетинга можно разделить на три сферы:

- *потребительский маркетинг*, когда обмен осуществляется между компаниями и конечными потребителями, частными лицами;
- *деловой маркетинг* (B2B-маркетинг), когда обе стороны обмена представлены организациями;
- *социальный маркетинг*, охватывающий сферу деятельности некоммерческих организаций.

Применение фирмой описанной философии действия на практике требует реализации двух составляющих маркетинговой функции:

- *Стратегический маркетинг*. Цели стратегического маркетинга обычно включают в себя систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработку и производство товара (оказание услуги и др.), что позволит компании обслуживать выбранные группы или сегменты более эффективно, чем конкуренты. Достигая этих целей, фирма обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество.
- *Операционный маркетинг*. Роль операционного маркетинга включает в себя организацию дистрибьюторской, сбытовой и коммуникационной политики с целью информирования потенциальных покупателей и продвижения отличительных качеств товара с одновременным снижением информационных затрат.

На рисунке 1.1 представлена схема реализации двух составляющих маркетинговой деятельности компании.

### Роль маркетинга в компании

**Операционный маркетинг** – это *ориентированный на действия процесс*, осуществляемый в течение кратко- и среднесрочного периода времени и направленный на существующие рынки или сегменты. По сути это классический коммерческий процесс достижения доли целевого рынка при помощи *тактических средств*, связанных с товаром, дистрибьюцией (местом), ценой и коммуникациями (продвижением) – четырьмя *P* маркетинга-микс (product, place, price, promotion). План операционного маркетинга содержит цели, описание позиции, тактики и бюджетов для каждой имеющейся у компании торговой марки на данный период времени в данном регионе.

Экономическая роль маркетинга в деятельности фирмы отображена на рисунке 1.2. На нем показано, каким образом взаимосвязаны четыре основные управленческие функции: исследова-



ния и разработки, производство, маркетинг и финансы.

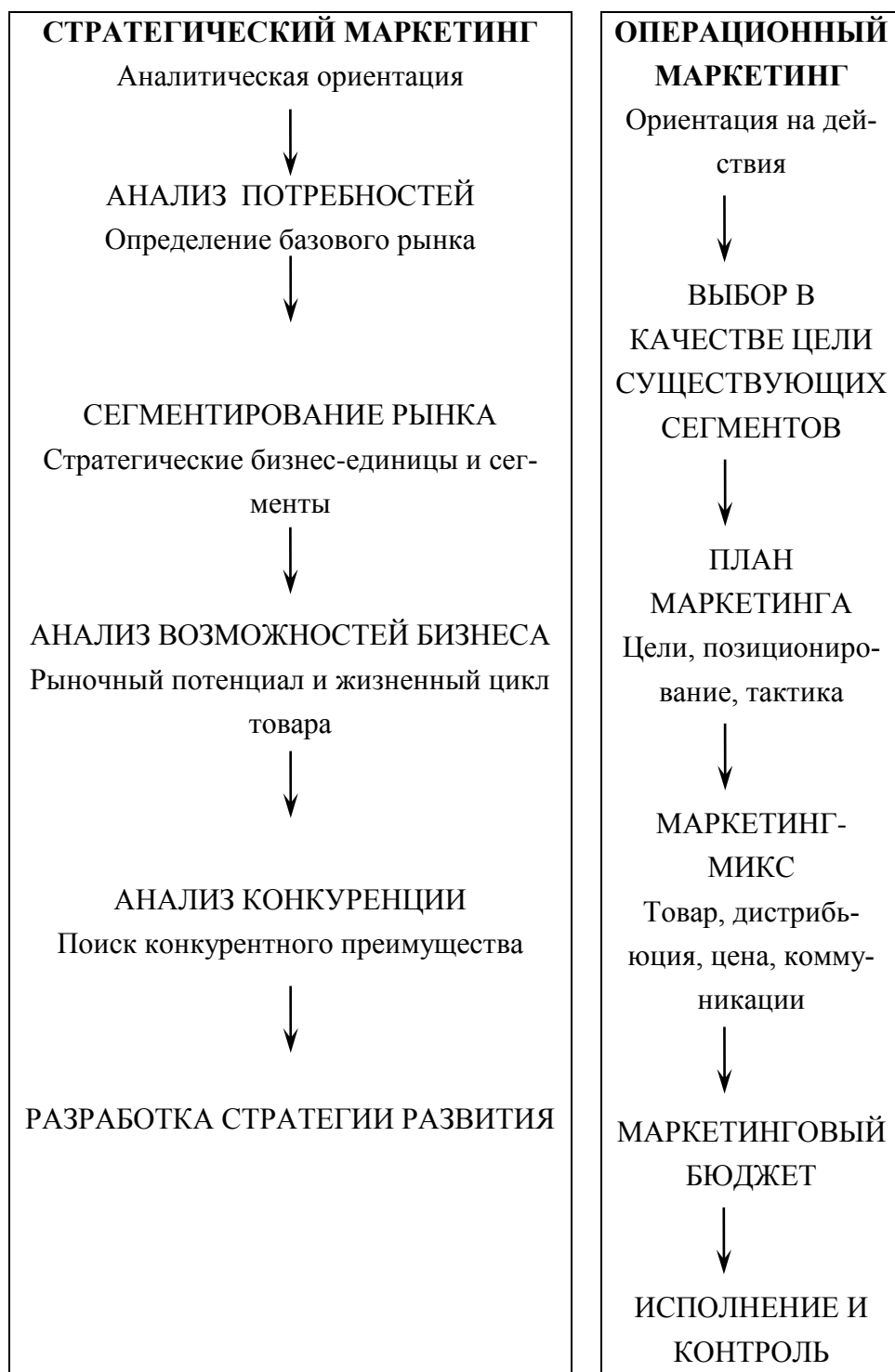


Рис. 1.1. Две составляющие маркетинга

Главная задача операционного маркетинга заключается в получении выручки от реализации, или целевого товарооборота. Это означает, что фирма должна «продавать» и находить заказы на покупку с использованием наиболее эффективных методов сбыта и одновременно минимизировать затраты. С точки зрения *производственного отдела* цель достижения определенного объема продаж «переводится» в соответствующую программу производства, с точки зрения *отдела сбыта* – в программу хранения и физического распределения продукции. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим фактором, от которого напрямую зависит при-

быльность фирмы в краткосрочном периоде.

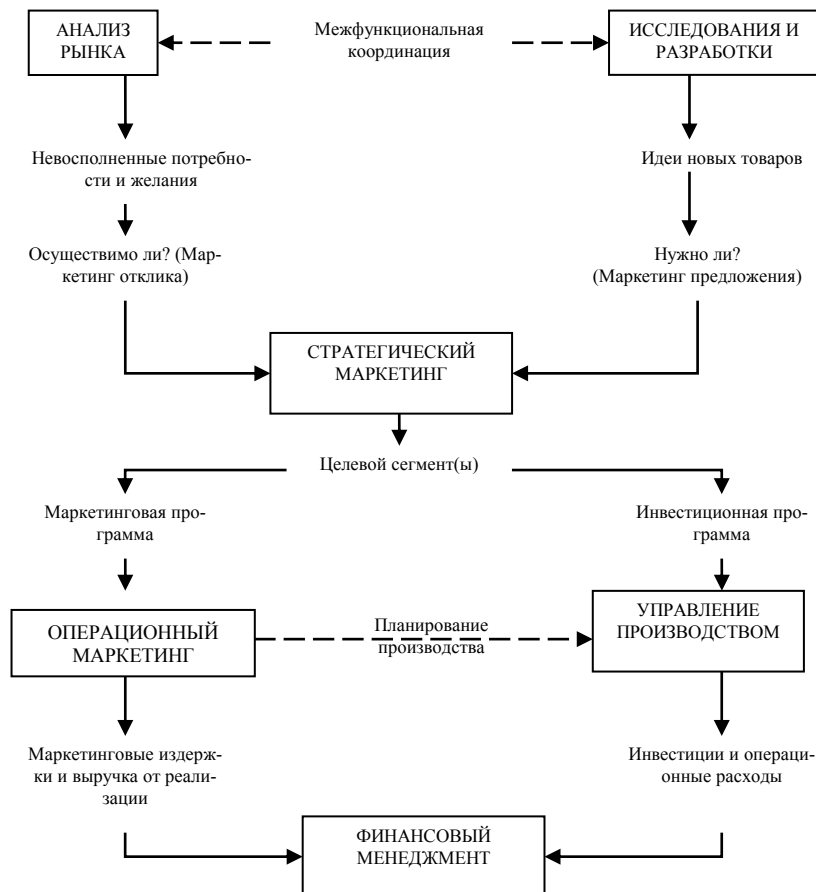


Рис. 1.2. Роль маркетинга в фирме

Степень энергичности операционного маркетинга является решающим фактором для фирмы, работающей на конкурентном рынке. Любой товар, даже самый лучший, должен продаваться по приемлемой для рынка цене, быть доступным в удобных и привычных для целевых потребителей местах продажи и поддерживаться теми или иными средствами информации, продвигающими товар и выделяющими его отличительные качества.

Однако прибыльный операционный маркетинг невозможен без надежной, продуманной стратегии. Каким бы правильным ни был операционный маркетинговый план, он не создает спрос, если нет потребности.

**Стратегический маркетинг** – это в первую очередь анализ *потребностей* индивидов и организаций. С маркетинговой точки зрения потребителю не нужен продукт как таковой, ему необходимо *решение проблемы*, которое может обеспечить тот или иной товар или услуга. Это решение может быть получено при помощи различных технологий, которые постоянно изменяются с развитием научно-технического прогресса и общества. Роль стратегического маркетинга заключается в том, чтобы эволюционировать параллельно с *базовым рынком* и идентифицировать различные *товарные рынки или сегменты*, существующие или потенциальные, посредством анализа всего подлежащего удовлетворению многообразия потребностей.

Выявленные товарные рынки представляют различные экономические возможности, *преимущество* которых необходимо оценить. Количественной оценкой этого преимущества явля-

ется величина *потенциального рынка*, динамической оценкой – экономически выгодный для него период, или длительность *жизненного цикла*. Преимущество товарного рынка для фирмы зависит от ее собственной *конкурентоспособности*, то есть от способности фирмы удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты. Конкурентным преимуществом фирмы могут быть либо устойчивые отличительные качества, либо более высокая производительность (низкая себестоимость).

На рисунке 1.2. указаны взаимосвязи различных стадий стратегического маркетинга с другими основными функциями организации. Товар (услуга) может либо «притягиваться рынком» (спрос уже существует), либо «проталкиваться компанией» или технологическим прогрессом (потенциальный спрос). Независимо от этого товар должен пройти в компании проверку стратегическим маркетингом на предмет экономической и финансовой жизнеспособности. При этом решающее значение имеет взаимодействие отделов исследований и разработок, производства и стратегического маркетинга. От выбранного в результате данного «конфронтационного» взаимодействия товарного рынка полностью зависят решения и об объеме производственных мощностей, и о величине инвестиций.

Роль стратегического маркетинга заключается в:

- использовании существующих возможностей;
- создании привлекательных возможностей, отвечающих ресурсам и ноу-хау фирмы и дающих потенциал роста и прибыльности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты планирования, его задача заключается в разработке миссии фирмы, определении целей, выработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры портфеля товаров. В таблице 1.2 сопоставляются роли операционного и стратегического маркетинга, полностью дополняющие друг друга.

Таблица 1.2.

Сравнение операционного и стратегического маркетинга

<b>Операционный маркетинг</b>	<b>Стратегический маркетинг</b>
Ориентация на действия	Аналитическая ориентация
Существующие возможности	Новые возможности
Переменные, не связанные с товаром	Переменные, связанные с товарным рынком
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Повседневный менеджмент	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Межфункциональная организация

В операционном маркетинге акцент делается на несвязанные с товаром переменные (каналах сбыта, ценообразовании, рекламе и стимулировании сбыта), в стратегическом – на предоставлении более ценного товара по конкурентоспособной цене. В стратегическом маркетинге выбираются и упорядочиваются по степени значимости товарные рынки, которые будет обслуживать фирма, а также прогнозируется первичный спрос на каждом из этих рынков. В операционном маркетинге ставятся цели по достижению доли рынка и составляются бюджеты, необхо-

димые для их достижения. Маркетинговый процесс планирования деятельности фирмы представлен на рисунке 1.3.

В рамках стратегического маркетинга можно выделить два различных, но взаимодополняющих подхода: *маркетинг отклика* и *маркетинг предложения*.

Целью *маркетинга отклика* является *установление потребностей и желаний и их удовлетворение*. Цель операционного маркетинга при этом – развитие латентного (отсутствующего или потенциального) или существующего спроса. Инновации притягиваются рынком.

Целью *маркетинга предложения* является *нахождение новых способов удовлетворения существующих потребностей и желаний*. Цель стратегического и операционного маркетинга – создать новые рынки посредством технологий и творческого подхода со стороны организации. Инновации проталкиваются (предлагаются) фирмой (пример – компании типа *Sony*).

Разработка новых ценностей – задача стратегического маркетинга, их продвижение – оперативного.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

**Стратегические маркетинговые решения** представляют собой способ действия (технология) по достижению маркетинговых целей, которые, в свою очередь, вытекают из целей общекорпоративных. Различают маркетинговые решения, принимаемые предприятием на трех уровнях: корпоративном; функциональном; инструментальном.

**Корпоративные маркетинговые решения** определяют стратегии (способы) взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей, формированию партнерских отношений и т.п. Можно выделить три группы стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне.

1. **Портфельные стратегии** — позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

2. **Стратегии роста** — дают возможность ответить на вопросы: в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка? достаточно ли собственных ресурсов для этого или потребуются пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности?

3. **Конкурентные стратегии** — определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

**Функциональные маркетинговые решения** представляют собой основные маркетинговые решения стратегического и тактического характера, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

Можно выделить следующие направления маркетинговых решений на функциональном уровне.

1. **Стратегии сегментации рынка** — позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные

по различным признакам.

2. *Стратегии позиционирования* — дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3. *Стратегии комплекса маркетинга* — формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

*Инструментальные решения маркетинга* позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных инструментов маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке.

1. *Продуктовые стратегии* — обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. *Ценовые стратегии* — позволяют донести ценность продукта до потребителей.

3. *Стратегии распределения* — дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4. *Стратегии продвижения* — доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

5. *Стратегии формирования партнерских отношений* — позволяют повышать лояльность, удерживать старых и привлекать новых клиентов.

### **Маркетинговые решения по развитию структуры бизнеса**

Маркетинговая практика рассматривает «портфель» в виде совокупности, как правило, не зависящих друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических единиц одной компании (по аналогии с размещением капиталов в финансовой сфере).

*«Портфельный анализ»* («портфолио анализ») позволяет представить в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения их последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических единиц. При этом рост производства определяется развитием спроса и продаж, что приводит к снижению затрат ресурсов на единицу продукции. Рост связан также с этапами жизненного цикла товаров на рынке. Что же касается прибыльности, то, как показывают исследования, она существенно связана с занимаемой предприятием долей рынка.

*«Портфельные стратегии»* — это способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Управление ресурсами предприятия на основе выбора хозяйственных направлений рыночной деятельности осуществляется с использованием матрицы БКГ и матрицы Мак-Кинзи. В самом общем виде они строятся на сочетании оценок маркетинговых возможностей и внутреннего потенциала предприятия (его хозяйственных подразделений).

**Матрица БКГ**, разработанная в конце 1960-х годов Бостонской консультационной группой (БКГ), представляет собой частное проявление общего портфельного подхода. Маркетинговые возможности роста обозначены показателями темпов изменения спроса на продукцию предприятия как индикаторы привлекательности рынка. Внутренний потенциал как индикатор конкурентоспособности и при-

большинству представлен относительной долей предприятия на рынке (хозяйственного подразделения на сегменте рынка) по сравнению с основными конкурентами (рис. 2.1).

**Темпы роста спроса** рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Применительно к оси «темпы роста спроса» базовая линия, разделяющая спрос с высокими и низкими темпами роста, может соответствовать темпам продаж данного товара на рынке или средневзвешенному значению темпов роста спроса на различных сегментах рынка, где действует предприятие.

		<b>Доля на рынке</b>	
		Высокая	Низкая
<b>Темпы роста</b>	Высокие	«Звезды»	«Трудные дети»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рис. 2.1. Матрица БКГ

**Доля на рынке** определяется по отношению к наиболее опасным конкурентам или к лидеру рынка. Для оси «доля рынка» линия раздела, равная 1, проходит через середину. Если отношение доли предприятия к доли конкурентов ниже 1, то она низкая, если больше 1 — то доля предприятия высокая.

Двухмерная матрица БКГ («рост/доля») используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития предприятия и оценки потребности в инвестициях, испытываемых отдельными хозяйственными направлениями (продукты, рынки, подразделения). Каждый из четырех квадрантов описывает существенно разную ситуацию, требующую отдельного подхода, как с точки зрения капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии. Возможны следующие стратегии:

- «Звезды» — сохранение лидерства;
- «Дойные коровы» — получение максимальной прибыли;
- «Трудные дети» — инвестирование и избирательное развитие;
- «Собаки» — уход с рынка или малая активность.

Быстрорастущие направления бизнеса нуждаются в капиталовложениях, тогда как медленно растущие имеют избыток средств, которые можно распределить между направлениями, требующими инвестиций. Можно рассчитать долю каждого направления в объеме продаж и сумме прибыли. Преимущество матрицы БКГ состоит также в том, что она использует количественно измеряемые показатели и является наглядной и выразительной.

В то же время применение матрицы ограничено, поскольку она дает результаты только применительно к стабильным условиям и по ограниченному кругу показателей, причем в отраслях с массовым производством, где проявляются определенные закономерности развития. К тому же выводы из анализа «портфеля» дают общую ориентацию, требующую дальнейших уточнений. Например, невозможно оценить зоны, находящиеся в средней позиции, хотя на практике это требуется часто. За пределами анализа остаются такие показатели, как нестабильность ситуации, расходы на маркетинг, качество продукции,

интенсивность инвестиций и др.

### Матрица Мак-Кинзи

Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет матрица Мак-Кинзи («привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия»). Она позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала предприятия в зависимости от различных уровней привлекательности рынка (рис. 2.2).

		Стратегическое положение	
		Сильное	Слабое
Привлекательность рынка	Высокая	«Оптимизировать»	«Усилить или удержать»
	Низкая	«Извлекать полную выгоду»	«Уходить»

Рис. 2.2. Матрица Мак-Кинзи

Показатель «привлекательность рынка» (хозяйственного направления) определяется набором различных факторов. К их числу можно отнести:

- размер рынка и возможности его роста;
- норма прибыли;
- уровень цен;
- состояние конкуренции;
- барьеры выхода на рынок;
- социальная роль;
- правовые ограничения и др.

Количественная оценка привлекательности рынка по методике И. Ансоффа рассчитывается следующим образом:

Привлекательность рынка = Перспектива роста x Перспектива рентабельности x Перспектива стабильности.

*Перспектива будущего роста* оценивается с помощью прогноза экономических, социальных, технических, политических и других условий для тех рынков, которые интересуют предприятие. Методически это возможно на основе использования различных методов прогнозирования: моделей, сценариев и т.п. Объектом прогнозирования выступает рыночный спрос, который, как известно, развивается под влиянием большого числа различных факторов.

*Перспектива будущей рентабельности* («норма прибыли») определяется экспертно на основе показателей, характеризующих, например, агрессивность ведущих конкурентов, уровень государственного регулирования, колебания цен, изменения спроса и др.

*Перспективы будущей стабильности/нестабильности* измеряются путем анализа степени воздействия важнейших тенденций и событий на соответствующее хозяйственное направление.

Показатель «**стратегическое положение**» (конкурентный статус, внутренний потенциал) оценивается с помощью различных факторов:

- чистый доход;
- возможности производства;
- финансовое положение;
- эффективность продаж;
- конкурентоспособность цены;
- образ на рынке;
- культура предприятия;
- стиль руководства и др.

Количественная оценка этого показателя исчисляется по формуле

Стратегическое положение = Инвестиционная позиция × Рыночная позиция × Состояние потенциала.

*Инвестиционную позицию* определяют как отношение реальной и оптимальной величины инвестиций для обеспечения роста предприятия (вложения в производство, НИОКР, сбыт и т.п.).

*Рыночная позиция* оценивается как отношение реально действующей рыночной стратегии к оптимальной с точки зрения возможности достижения лидерства на рынке, дифференциации деятельности, формирования приверженности потенциальных потребителей, создания привлекательного образа и т.д.

*Состояние потенциала предприятия* устанавливают как отношение реального его состояния к оптимальному состоянию с позиции возможности достижения эффективного управления производством, финансами, маркетингом, персоналом. Если каждый из трех указанных показателей окажется равным единице, то можно сделать вывод, что предприятие обладает высоким стратегическим положением на рынке. В случае если хотя бы один из показателей будет равен нулю, у предприятия мало шансов на успех.

Матрице Мак-Кинзи также присущи некоторые ограничения и недостатки. Так, определение факторов модели требует большого количества информации и с ними достаточно трудно оперировать. Возможны различные подходы к их оценке.

Наряду с двухмерной используется и **многомерная матрица Мак-Кинзи**, где выделяется дополнительно **средний уровень оценки** привлекательности рынка и стратегического положения предприятия (рис. 2.3).

Она позволяет определить три основных стратегических направления, в рамках которых формируется маркетинговая политика:

- 1) наступательная стратегия (инвестирование для роста);
- 2) оборонительная стратегия (сохранение, поддерживание позиций);
- 3) стратегия деинвестирования (отказ от инвестиций, уход, ликвидация).

	Стратегическое положение		
	Сильное	Среднее	Слабое



Привлекательность рынка	Высокая	«Инвестиции для	«Инвестиции для ро-	«Поддерживать разви-
	Средняя	«Инвестиции для	«Поддерживать разви-	«Отказ от инвестиций»
	Низкая	«Поддерживать разви-	«Отказ от инвестиций»	«Отказ от инвестиций»

Рис. 2.3. Многомерная матрица Мак-Кинзи

Политика маркетинга в *наступательной стратегии* связана с постоянным исследованием потребностей рынка, активным продвижением товаров, обновлением ассортимента, формированием новых каналов распределения, подготовкой торгового персонала, созданием положительного образа и т.д.

При *оборонительной стратегии* маркетинговая деятельность направляется на замену нерентабельной продукции, создание стимулирующих цен, сокращение сроков доставки товаров, формирование новых рыночных ниш и т.д.

В случае *стратегии деинвестирования* маркетинговая политика связана с сокращением производства товаров, свертыванием связей со средствами массовой информации, отказом от стимулирования продаж и т.д.

### **Маркетинговые решения, ориентированные на рост компании. Эталонные стратегии развития фирмы**

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или *эталонными*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

**Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста.** Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

**Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие:**

- Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

*Горизонтальная интеграция* преследует цель установить контроль или поглотить определенных конкурентов для увеличения доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста:

- обеспечение конкурентных преимуществ на рынке;
  - развитие продукта с использованием новых технологий;
  - использование современных методов распределения;
  - гибкая политика цен;
  - активная реклама и стимулирование.
- Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
  - Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**Вторую группу эталонных стратегий** составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются следующие типы стратегии интегрированного роста:

**Стратегия обратной вертикальной интеграции**, направленная на рост фирма за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а так же за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

**Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции**, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы. **Третьей группой эталонных стратегий** развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- **стратегия центрированной диверсификации**, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства для новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новая возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;
- **стратегия горизонтальной диверсификации**, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- **стратегия конгломеративной диверсификации**, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Эта одна из самых сложных для реализации стратегии развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка в наличия необходимых сумм денег.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т. п. Реализация стратегий целенаправленного и спланированного сокращения зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **стратегия ликвидации**, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- **стратегия "сбора урожая"**, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но еще может принести доходы. Выполняют сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при по-

степенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

- **стратегия сокращения**, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- **стратегия сокращения расходов**, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Управление ростом осуществляется с помощью :

- матрицы Ансоффа («продукция/рынок»);
- матрицы внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии»);
- новой матрицы БКГ («товары/затраты»).

**Матрица Ансоффа** представляет собой инструмент для классификации продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок (рис. 2.4).

		Продукция	
		Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Новые рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
		«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Рис. 2.4.

Матрица Ансоффа

Вероятность успеха для стратегии «Проникновение на рынок» может означать, что каждая

вторая попытка продажи продукции будет успешной. В случае же стратегии «Диверсификация» достижение успеха возможно лишь при каждой двадцатой попытке. Аналогично обстоит дело и с затратами. Если принять, что затраты при реализации стратегии «Проникновение на рынок» составляют величину, принимаемую за 100%, то затраты для реализации других стратегий окажутся существенно большими.

Однако это не означает, что наилучшей является лишь первая стратегия. Маркетинговая привлекательность той или иной стратегии по матрице Ансоффа определяется величиной продаж и вероятности ее достижения. Поэтому при выборе стратегии опираются на расчеты по формуле

Прогноз продаж = Потенциальный объем продаж x Величина вероятности достижения потенциального объема продаж.

Потенциальный объем продаж исчисляется как емкость данного сегмента рынка. Величина вероятности его достижения (выраженная в процентах) устанавливается экспертным путем. Полученные показатели соотносятся также с величиной ожидаемых затрат на реализацию данной стратегии.

Каждый стратегический квадрант определяет направления маркетинговых усилий предприятия:

#### **1. Стратегия проникновения на рынок:**

- стимулирование покупок традиционными покупателями (замена изделия, частота использования и др.);
- увеличение доли рынка;
- привлечение покупателей от конкурентов;
- привлечение новых потребителей;
- поиск новых возможностей пользования.

#### **2. Стратегия развития рынка:**

- выход на новые потребительские сегменты;
- выход на новые территориальные рынки;
- выход на новые сбытовые сети.

#### **3. Стратегия развития продукта:**

- инновации;
- новая марка;
- модификация ассортимента;
- совершенствование параметров продукции, развитие инструментальных и эмоциональных характеристик.

#### **4. Стратегия диверсификации:** • новая продукция для новых рынков.

**Диверсификация** оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, представляет мало возможностей для роста. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

**Дивергентные приобретения** (или чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и техноло-

гической деятельностью. Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках. Например, крупное производственное объединение приобретает новые для себя предприятия и вкладывает средства для развития прибыльных направлений в области торгово-посреднических услуг, консалтинга, туризма и др.

*Конвергентные приобретения* (или концентрическая диверсификация) представляют собой поиск новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, добивается синергетического эффекта и расширения потенциального рынка. Например, в результате конверсии многие крупные российские промышленные предприятия, используя свой прежний потенциал, начинают выпускать новую для себя продукцию. Так, предприятие, производившее порох, осваивает выпуск лекарственных таблеток для населения. Крупное предприятие, продукцией которого были трактора и танки, сегодня производит городские автобусы, мотосани для массового потребителя и др.

Политика маркетинга в рамках диверсификации направлена на:

- максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций;
- существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Главная привлекательность диверсификации — это достижение *эффекта синергизма* (системного эффекта).

Стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции рассмотрены выше.

## **Маркетинговые решения по обеспечению конкурентных преимуществ**

*Конкуренция* — это соперничество предприятий на рынке, направленное на овладение вниманием потенциальных потребителей.

*Конкурентный анализ* представляет собой анализ конкурентной ситуации и оценку степени конкурентных преимуществ, как самого предприятия, так и его соперников на рынке. Задача заключается в том, чтобы установить, какого преимущества может достичь предприятие или его продукция, а также оценить, как это преимущество можно сохранить в конкретной ситуации.

*Конкурентное преимущество* — это те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Создание конкурентных преимуществ связано с разработкой комплекса мер в области товара, распределения, цены, стимулирования, обеспечивающего превосходство над аналогичными действиями конкурентов.

*Конкурентные стратегии* на корпоративном уровне преследуют цель обеспечить конкурентное преимущество предприятия на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию предприятием определенной доли рынка (отдельного рыночного сегмента) или ее увеличению.

Для правильного определения конкурентного положения предприятия на рынке важно также четко представлять:

- 1) уровни, на которых проявляется конкуренция;

2) конкурентные ситуации, определяемые типом рынка. Конкуренция может проявляться на уровне:

- нужды (развлечение, информация и др.);
- рода или класса продукта (телевизор, радиоприемник, компьютер);
- вида или разновидности продукта (телевизор цветного изображения, телевизор по размеру экрана и др.);
- товарной марки («Рекорд», «Горизонт», «Витязь»).

Конкурентные ситуации, формируемые типом рынка, определяют рыночную силу компании. **Рыночная сила** — это способность компании заставить рынок принять цену, более высокую, чем у конкурентов. Одной из мер этой способности может служить эластичность спроса по цене для дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар. Отсюда вытекает задача для маркетинга: предоставить рынку товар с большей полезностью, обеспечив высокий уровень его приобретения даже при повышении цены, т.е. сделать свой товар максимально неэластичным.

Достижение конкурентного преимущества осуществляется предприятием на основе решения следующих задач:

1. Какими могут быть пути получения конкурентного преимущества?
2. Как определить маркетинговые возможности по достижению конкурентного преимущества?
3. Какие возможны стратегии по достижению конкурентного преимущества?
4. Как оценить ответные действия конкурентов?

Для решения этих задач и управления конкурентным положением предприятия используются:

- общая конкурентная матрица;
- модель конкурентных сил;
- матрица конкурентных преимуществ;
- модель реакции конкурентов.

### **Общая конкурентная матрица**

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями (рис. 2.5).

**Продуктовое лидерство** основывается на политике дифференциации товаров (создается ценность для покупателей). Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителя приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую цену.

## **Конкурентное преимущество**

		Снижение из- держек	Дифференциация продукции
Область конкурен- ции	Широкая	«Ценовое лидерство»	«Продуктовое лидерство»
	Узкая		«Лидерство в нише»

Рис. 2.5. Общая конкурентная матрица Портера

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке. Задача маркетинга в этом случае заключается в том, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, соответствующего данной ценности.

Вместе с тем имеются риски, связанные с дифференциацией. Это относится к тому, что:

- конкуренты могут существенно сократить издержки (по отношению к предприятию) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам;
- может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции;
- конкуренты начнут имитировать продукцию лидера.

**Ценовое лидерство** обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя). Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (т.е. это накопление опыта, «процесс обучения», приводящий к тому, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Лидерство в снижении издержек также таит в себе ряд рисков:

- появление новых технологических возможностей и снижение ценности ранее произведенных инвестиций в существующие технологии;
- неспособность уловить новые потребности, требующие улучшения ассортимента;
- инфляционные процессы, приводящие к необходимости роста цен.

**Лидерство в нише** связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей (профессионалы, «новые русские» и т.п.).

Опасности этой стратегии связаны со следующими моментами:

- существенное усиление различий в издержках может значительно уменьшить преимущества обслуживания узкой целевой группы;
- возможно сокращение разрыва в дифференцированной продукции для узкой целевой группы и общим рынком;
- конкуренты могут найти незанятые ниши даже в узком целевом сегменте.



## Модель конкурентных сил

Возможности по достижению конкурентного преимущества определяются на основе анализа конкурентных сил. Предложенная М. Портером модель конкурентных сил (рис. 2.6) позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции. При этом целью с позиции маркетинга является применение этих правил на пользу предприятия, т.е. действовать лучше, чем это делают конкуренты.

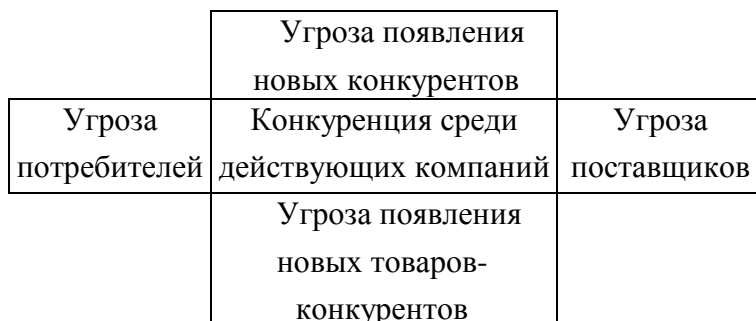


Рис. 2.6. Модель конкурентных сил

**Конкуренция среди действующих компаний** направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (например, в области изменения ассортимента, упаковки, цены, рекламы, стимулирования и др.). Следует также предвидеть и возможные изменения в интенсивности конкуренции, связанные с новой ситуацией на рынке, активными действиями конкурентов (например, желание стать лидером).

Степень взаимозависимости конкурентов в значительной степени зависит от конкретного типа рынка. Различают чистую конкуренцию, олигополию (гомогенную и гетерогенную), монополистическую конкуренцию и монополию.

Стратегические действия по предотвращению **угрозы появления новых конкурентов** предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому может служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.

**Угрозе появления товаров-конкурентов** (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т.п.

**Угроза со стороны потребителей (клиентов, посредников)** проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению их поведения, готовность к быстрому реагированию на новые нужды, умение активно формировать спрос.

Возможности **поставщиков** повлиять на уровень конкуренции могут выражаться, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

## Матрица конкурентных преимуществ

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены в матрице (рис. 2.7).

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий.

По классификации Ф. Котлера, *лидер рынка* занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Лидер часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые на него нападают, подражают или избегают. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват», «Защита»	«Перехват», «Блокировка»
Преследователи лидеров	«Атака в лоб», «Прорыв», «Окружение»	«Следование по курсу»
Предприятия, избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на выгодных участках», «Обход»	«Сохранение позиций»

Рис. 2.7. Матрица конкурентных преимуществ

*Преследователь лидера рынка* — это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

*Избегающими прямой конкуренции* являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером, и согласны со своим положением на рынке.

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

*«Захват рынка»* — расширение глобального спроса на продукцию предприятия за счет использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

*«Защита рынка»* — воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.

*«Блокировка рынка»* — не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

*«Перехват»* — реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

*«Атака в лоб»* («Фронтальная атака») — использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«Прорыв» («Фланговая атака») — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«Окружение» — постепенное накопление преимуществ перед лидером путем знания его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Следование по курсу» — минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» — выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«Обход» — избегание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

«Сохранение позиций» — поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

### Модель реакции конкурентов

Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить и предупредить, используя предложенную М. Портером модель реакции конкурентов (рис. 2.8). Она основана на предвидении тех ответных стратегических решений, которые вытекают из глубинных движущих сил поведения конкурентов.

**Характер реакции конкурентов** является важнейшей и завершающей стадией определения конкурентных стратегий предприятия. Необходимо постоянно обдумывать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Характер реакции во многом зависит от **целей конкурента**, от того, насколько он удовлетворен занимаемым положением на рынке, финансовыми результатами. Это и определяет вероятность, время, природу и интенсивность ответных действий конкурента.

Цели конкурента	<b>Характер реакции конкурента</b>	Текущая стратегия
Само-оценка		Маркетинговые возможности

Рис. 2.8. Модель реакции конкурентов

Важно знать, на какие конкретно действия пойдет конкурент. **Решающее значение здесь имеет само-оценка конкурентом занимаемой позиции на рынке.** Так, если он считает себя лидером в системе распределения, то он будет активно реагировать на любые попытки обойти его в этой области.

Реакция конкурента в значительной мере связана с умением гибких и быстрых действий по изменению или уточнению своей **текущей стратегии.** Это касается не только общих стратегических устремлений, но и возможных изменений на уровне отдельных маркетинговых действий и их координации.

Наконец, значение имеет понимание конкурентом своих **маркетинговых возможностей,** сильных и слабых сторон. От этого во многом зависит действенность ответной реакции конкурента.

У конкурентов можно найти множество видимых и невидимых преимуществ. Изучение соперников по бизнесу позволяет обнаружить риски, которые следует учитывать. Понимая поведение конкурента, можно оценить свое место на рынке и лучше узнать своих покупателей. Общая цель изучения конкурентов состоит в достижении конкурентных преимуществ и получении большего дохода.

Одним из методических подходов проведения такой работы является бенчмаркинг — процесс поиска лучшей практики для своего бизнеса. На практике чаще всего используются конкурентный бенчмаркинг с целью сопоставления основных процессов и компетенций. Он может проводиться как собственными силами, так и с помощью независимых экспертов. Сама процедура бенчмаркинга представляет собой в значительной мере своего рода творческий процесс, включающий поиск необходимых данных о конкурентах, анализ полученной информации, оценку возможностей использования опыта конкурентов и др.

### 3. Управление маркетингом на функциональном уровне

Практически каждое предприятие, действующее на рынке, понимает, что не может претендовать на полный его охват. Необходимо определить такие участки рынка, где желание наиболее полно удовлетворить потенциальных потребителей совпадало бы с возможностями предприятия.

Решению этих вопросов служат *функциональные стратегии маркетинга*. Они направлены на выбор предприятием целевых рынков (рыночных сегментов, ниш, индивидуальных потребителей) и разработку для них комплекса маркетинга, маркетинга партнерских отношений.

Конкретный вклад маркетинга в повышение *доходности и стоимости* компании заключается в умении выбрать *перспективные рынки* (сегменты, ниши, индивидуальные потребители) и создать на них *отличительные преимущества* по сравнению с конкурентами в части предложения целевой группе потребителей. Реализация этих стратегических решений связана с использованием ряда методических приемов в области:

- сегментации рынка;
- позиционирования;
- разработки комплекса маркетинга;
- развития партнерских отношений.

#### Сегментация рынка и выбор сегмента

*Сегментация рынка* представляет собой маркетинговую процедуру разбивки рынка на участки по различным признакам. Сегментация — это не самоцель, а результат реально складывающихся условий деятельности предприятия на рынке. Это **результат «давления рынка»**.

Выделяются следующие основные направления сегментации:

- стратегическая;
- продуктовая;
- конкурентная.

Основой *стратегической* сегментации (или макросегментации) является выделение *стратегических зон хозяйствования (СЗХ)* на корпоративном уровне. Речь, по существу, идет об определении базовых рынков, на которых предприятие намерено действовать. Базовые рынки определяются родовой потребностью, а не потребностями в отдельных товарах. Руководство компании

получает ответ на вопрос, каким бизнесом следует заниматься, а каким — нет.

Основой *продуктовой* сегментации (или микросегментации) является выделение рыночных **сегментов** на основе главным образом потребительских и продуктовых признаков. Потребительские признаки, по которым осуществляется сегментация, могут рассматриваться в качестве:

- общих признаков — социальных, экономических, демографических и географических;
- дополнительных признаков — психологических, поведенческих и ситуационных.

Основой **конкурентной** сегментации является нахождение незанятой конкурентами **ниши** с целью получения преимуществ, что позволяет предприятию занять определенное положение в том или ином рыночном сегменте.

В маркетинге ниши рассматриваются как:

- вертикальные (одно изделие разным группам потребителей — полиграфическая техника для разных отраслей, банкоматы для обслуживания различных клиентов);
- горизонтальные (разные изделия одной группе потребителей — разнообразное спортивное оборудование для аквалангистов, стоматологическая техника для дантистов).

В нишах другое мышление по сравнению с массовыми рынками. В каждом случае нужна своя новая оригинальная маркетинговая стратегия. Это «искусство малых форм». Поиск «плацдарма для наступления» (например, цветные принтеры и проекционное оборудование на российском рынке в 1999—2001 гг.).

Достоинствами нишевой стратегии являются: низкая конкуренция, высокая маржа, отсутствие крупных игроков, возможность согласования цен с конкурентами и др.; недостатки: трудности (невозможность) расширения целевой аудитории, высокая стоимость специалистов, небольшие объемы продаж, опасность размывания ниши и др.

#### **Выгоды сегментации:**

- 1) дает возможность предлагать каждой группе потребителей наиболее подходящие ей товары и услуги;
- 2) лучше понять собственные конкурентные позиции и восприятие рынком предлагаемой продукции;
- 3) позволяет разработать стратегию привлечения еще не охваченных потенциальных покупателей в выбранных сегментах;
- 4) находить новые ниши в крупных сегментах;
- 5) использовать специальные каналы, сокращающие затраты на

распределение.

Процесс сегментирования рынка включает ряд последовательных этапов.

#### 1. Установить критерии для отбора сегментов:

- схожесть потребностей внутри сегмента;
- возможность создания отличительных от конкурента преимуществ;
- размер сегмента;
- потенциал роста сегмента;
- доступность сегментов.

#### 2. Разработать стратегии отбора сегментов:

- один товар для одного сегмента (концентрированная сегментация);
- один товар для нескольких сегментов (расширение сегментов);
- несколько товаров для одного сегмента (ассортиментная сегментация);
- несколько товаров для нескольких сегментов (дифференцированная сегментация).

3. Провести позиционирование на целевых сегментах.

### Методы сегментации рынка

Практика маркетинговой деятельности свидетельствует о том, что более глубокая сегментация основывается не на одном каком-либо признаке (хотя, возможно, и очень существенном), а, как правило, на комбинации различных признаков. На этом построены все существующие в настоящее время процедуры и методы сегментации рынка. Можно выделить следующие методы сегментации рынка:

- по выгодам;
- построения сетки сегментации;
- многомерной классификации;
- группировок;
- функциональных карт.

**Метод сегментации по выгодам.** Метод основан на построении модели поведения потребителей. Предусматривается последовательное прохождение трех этапов.

1. Определение выгод, которые интересуют потребителей, и оценка их важности.
2. Определение различий в образе жизни, которые предопределяют сегментацию по выгодам, и группировка потребителей по этим оценкам.
3. 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. Эти искомые выгоды определяют восприятие и оценку альтернатив. Восприятие, в свою очередь, определяет выбор товара и его употребление.

Глубокая сегментация начинается с выгод и действует по принципу прямой и обратной связи или начинается с поведения и действует по принципу обратной связи. Затем каждый сегмент описывается в категориях поведения, предпочтений, искомых выгод, потребительских ситуаций, потребительской демографии, географии и образа жизни.

Реализуя этот процесс, можно опираться на интуицию и использовать способность к оценкам или же применять сложный статистический анализ.

**Метод построения сетки сегментации.** Метод построения сетки сегментации используется на уровне макросегментации для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии. На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие наибольший процент предпочтений.

**Метод многомерной классификации.** Сущность метода заключается в одновременной многомерной (автоматической) классификации признаков потребительского поведения. Такой подход базируется на следующих предположениях. В один тип объединяются люди, имею-

щие сходства между собой по ряду признаков (демографических, социально-экономических, психографических и т.п.). Степень сходства у людей, принадлежащих к одному типу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным типам. С помощью такого подхода решается задача типизации потребителей по наиболее важной компоненте.

**Метод группировок.** 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.** Метод функциональных карт предполагает проведение «двойной» сегментации: по продуктам и по потребителям. Такие карты могут быть:

- **однофакторными**, когда двойная сегментация рынка проводится по какому-либо одному фактору и для однородной группы изделий;
- **многофакторными** при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения товара на рынке.

В любом случае с помощью составления функциональных карт можно определить, на какой сегмент рынка (т.е. определенную по ряду признаков группу потребителей) рассчитано данное изделие и какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

#### Выбор сегмента

Основой выбора сегмента в качестве целевого рынка является его **привлекательность**, определяемая рядом требований. Среди них важнейшими представляются: достаточная емкость сегмента, перспектива дальнейшего развития спроса и наличие конкурентных преимуществ.

Сегмент должен содержать **различия** по отношению к другим сегментам и в то же время быть **однородным** по реакции на маркетинговые усилия предприятия.

Сегмент должен быть достаточно **емким и измеримым**, чтобы иметь реальное представление о необходимых затратах предприятия на его освоение и возможностях получения прибыли. Каждое предприятие решает для себя, какой по емкости сегмент является наиболее подходящим. Например, крупные нуждаются в более емких сегментах, чем средние и малые предприятия.

**Доступность** сегмента для предприятия означает возможность иметь каналы распределения, условия хранения и транспортировки, чтобы можно было обеспечить реализацию продукции, произведенной в соответствии с емкостью данного сегмента. Доступность сегмента означает также возможность продвижения товара с помощью охвата средствами рекламы и стимулирования потенциальных потребителей.

Важно установить, насколько ту или иную группу потребителей можно реально рассматривать как сегмент рынка, какова ее **устойчивость** по отношению к выделенным признакам. Можно ли ориентировать на него производственные мощности или, напротив, переключиться на другой сегмент рынка.

**Прибыльность** сегмента оценивается на основе расчетов нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, дивидендов на акцию, прироста общей массы прибыли предприятия и других показателей в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Требования к **совместимости** сегмента с рынком основных конкурентов дают возможность определить, как конкуренты будут относиться к продвижению товаров данного предприятия, насколько это затронет их интересы. Если внимание конкурентов ожидается повышенным, то следует продумать

вопрос о дополнительных расходах по продвижению товаров или выходе на сегмент, где конкуренция слабее.

**Эффективность** работы на выбранном сегменте определяется тем, насколько производственный, финансовый, трудовой и другой потенциал предприятия готов к работе на выбранном рыночном сегменте, достаточно ли ресурсов, квалификации, опыта и т.п.

Возможность выстоять в конкурентной борьбе отвечает требованиям **защищенности** сегмента рынка для предприятия. Важно определить, кто может стать конкурентом на выбранном сегменте рынка в будущем, каковы его сильные и слабые стороны, имеет ли предприятие преимущества в конкурентной борьбе. Необходимо также решить, на каких направлениях следует сосредоточить усилия, развить свои сильные стороны и устранить недостатки и т.д.

Окончательное решение о выборе того или иного сегмента принимается на основе всесторонней оценки того, насколько такое решение соответствует перечисленным выше требованиям.

### Измерение спроса

Особенностью измерения спроса является тот факт, что это можно сделать опосредованно через показатели продажи товаров или расходов населения на приобретение тех или иных предметов потребления.

#### Методы измерения потенциального спроса

**Потенциальный спрос** — это максимально возможный размер спроса, который могут предъявить потенциальные потребители той или иной продукции. Величинами измерения являются:

- численность потенциальных потребителей;
- потенциально возможное количество продаж в натуральных единицах;
- размер потенциальных продаж в стоимостном выражении.

Потенциальный спрос представляет собой теоретически рассчитываемую величину, которая в действительности, как правило, не достигается. Однако его измерение необходимо для проведения сравнения потенциальных возможностей и реального спроса.

Существуют два подхода к измерению потенциального спроса:

- 1) метод «поиска» заключается в промежуточных оценках исчисления конечных потребителей исходя из общего количества людей;
- 2) метод «построения» заключается в определении сначала всех возможных групп потенциальных потребителей и последующем их суммировании.

#### Методы измерения реального спроса

**Реальный спрос** представляет собой размер фактической реализации товаров за определенный срок, выраженный в натуральных или стоимостных показателях. Поскольку величина продаж не соответствует в полной мере величине спроса, а служит лишь косвенным его измерением, то используются различные способы оценок:

- расчет исходя из объемов производства, экспорта, импорта и товарных запасов;
- замеры поступлений, продаж и запасов товаров в ассортименте по выборочной совокупности магазинов в течение определенного периода времени (исчисление индекса Нильсена);
- оценки расходов потребителей по бюджетной статистике.



## Методы прогнозирования спроса

Прогнозирование спроса осуществляется с помощью различных методов. На практике, как правило, реализуется комплексный подход, учитывающий сильные и слабые стороны применяемых методов. Различают методы прогнозирования спроса общего и специального назначения.

**Общие методы** прогнозирования спроса основываются на экстраполяции, экспертных оценках, нормативах и на экономико-математическом моделировании.

*Методы экстраполяции.* Наиболее простые методы, основанные на статистическом анализе временных рядов. Позволяют прогнозировать темпы роста продаж товаров в ближайшей перспективе исходя из тенденций, сложившихся в прошедшем периоде времени.

*Методы экспертных оценок.* Основаны на получении объективных оценок как результат субъективных мнений экспертов и специалистов. Предполагают знание определенных процедур (метод «Дельфи», «мозговой штурм», «адвокат дьявола» и др.).

*Нормативные методы.* Чаще используются при прогнозировании спроса на товары производственного назначения. Размеры покупок определяются требованиями технологических, строительных и других норм и нормативов.

Имеется опыт прогнозирования спроса на потребительские товары исходя, например, из физиологических норм (пределов) потребления продуктов питания, учитывая их углеводный, жировой и белковый составы.

*Методы экономико-математического моделирования.* Наиболее сложные методы, требующие специальной подготовки. Основаны на учете корреляции спроса и факторов, определяющих его развитие.

**Специальные методы** прогнозирования учитывают особенности спроса на различные товары. Исходят из отдельного прогнозирования основных составляющих спроса с последующим их суммированием.

*Методы прогнозирования спроса на товары длительного пользования.* Определение первоначального спроса осуществляется путем тестирования рынка с целью определения покупок для первоначального накопления парка (обеспеченности) тем или иным предметом длительного пользования.

Для расчетов используется также логистическая функция, имеющая предел насыщения, по данным фактической продажи товаров за определенный период.

Спрос на замену прогнозируется исходя из коэффициентов износа накопленного парка, исчисленных с учетом срока службы предметов, а также их морального старения. Дополнительный спрос прогнозируется на основе данных рыночного тестирования.

*Методы прогнозирования спроса на товары единовременного пользования.* Определение первых (пробных) покупок. Определение повторных покупок.

## Позиционирование

**Позиционирование** рассматривается как процесс формирования восприятия образа товара (или предприятия) в сознании целевой группы потребителей относительно товаров (предприятий) конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить. Позиционирование предполагает выбор критериев и показателей, построение карты восприятия и оценку занимаемой позиции.

Стратегия позиционирования — это способ создания на целевом рынке комплексного предложения

лучше, чем конкуренты, для привлечения потенциальных потребителей. Могут быть различные варианты:

- укрепление существующих позиций. Занимаемая позиция приемлема. Ее следует укреплять;
- постепенное перепозиционирование. Постепенная адаптация к потребительским требованиям (стиральные порошки через модификацию рецептуры; укрепление имиджа и др.);
- радикальное перепозиционирование. Реконструирование ситуации: существенные изменения в функциональных и эмоциональных свойствах; захват новой ниши; апелляция к новым ценностям и др.;
- вытеснение конкурентов с занимаемой позиции. Позиция в сегменте наиболее благоприятная, но вторгаются конкуренты и стараются занять определенную нишу. Их следует вытеснять.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работа с *сознанием* (т.е. восприятием, отношением) потенциальных потребителей и работа с *товаром* (его дифференциацией). Первый — это способ проникновения в сознание потребителя, позволяющий оценить, как реально потребитель воспринимает товар. Второй — это действия, которые необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров-конкурентов, из числа которых потребители делают свой выбор.

Основой изучения и воздействия на сознание является получение суммарной оценки потребителем параметров продукции (эмоциональный аспект классической иерархической модели поведения).

Процедура позиционирования, связанная с оценкой восприятия товара потенциальными потребителями, включает несколько этапов:

- 1) выбор критериев позиционирования;
- 2) определение показателей по выбранным критериям;
- 3) построение карты восприятия;
- 4) перепозиционирование и дифференциация.

**Выбор критериев позиционирования.** Возможны различные критерии (мерила, характеристики) позиционирования, выделяющие те или иные выгоды или преимущества для потребителей:

- потребительские признаки товара, соотношение «качество/ цена» (например, новые профилактические свойства зубной пасты при доступной цене);
- расширение круга потенциальных покупателей данного товара (например, химические материалы не только для производственных, но и для потребительских нужд);
- повышение престижности и эмоциональной ценности товара (например, выпуск часов с приоритетной символикой для массового потребителя, одежда спортивного типа);
- учет слабых сторон конкурентов (например, предоставление дополнительных услуг в туристском продукте, которые еще не используются конкурентами).

Ф. Котлер выделяет семь отличительных критериев, используемых при позиционировании:

- 1) важность (значимость для потребителя);
- 2) неповторимость;
- 3) превосходство;
- 4) доступность (ощутимость);
- 5) преимущества первого хода (трудность быстрого копирования);
- 6) приемлемость (возможность оплатить);

7) рентабельность (экономическая выгода).

Позиционирование может проводиться на основе одной или нескольких характеристик (критериев):

- позиционирование на основе одной характеристики (лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, самая передовая технология и т.п.);
- позиционирование на основе двух характеристик (автомобили «Вольво» -самые надежные и долговечные);
- позиционирование на основе трех характеристик (зубная паста «Аквафреш» — защита от кариеса, свежее дыхание и белизна зубов).

Можно, например, выделить некоторые альтернативные базовые атрибуты для позиционирования:

- свойства товаров (размер ноутбука);
- выгоды от использования (портативность);
- возможности использования (в поездках, на отдыхе и т.д.);
- группы пользователей (специалисты, студенты).

Вместе с тем неправильное использование характеристик может вызвать недоверие со стороны потребителей. Следует избегать следующих ошибок:

- 1) недостаточное позиционирование (смутное или искаженное представление о преимуществах);
- 2) избыточное позиционирование (одна характеристика «забывает» другие);
- 3) неверное позиционирование (частое изменение характеристик);
- 4) сомнительное позиционирование (сомнение в достоверности характеристик).

**Определение показателей по выбранным критериям.** Выбранные критерии позиционирования могут быть более полно раскрыты через набор различных показателей. Такие показатели можно выявить в результате:

- рыночного тестирования;
- проведения фокус-группы;
- экспертным путем и др.

Например, критерий *эмоциональной ценности* модной одежды определяется показателями соответствия современному стилю, удобством в пользовании, доступностью новинки по цене, стабильностью моды и др. (модно — немодно, удобно — неудобно, доступно — недоступно, изменчивость — стабильность и т.д.).

Критерий *потребительских преимуществ* новой зубной пасты определяется выгодами ее свойств: предотвращает образование камня, приятный вкус, делает зубы белыми, придает свежее дыхание и др. (вкусно — невкусно, традиционно — нетрадиционно, мягкая — жесткая, красиво — некрасиво и т.д.).

**Построение карты восприятия.** *Карта восприятия* — это способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. Она характеризует предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

**Перепозиционирование.** Это действия, направленные на пересмотр существующей позиции товара в восприятии потребителей целевого рынка. Если предприятие считает, что позицию товара следует изменить по отношению к товарам-конкурентам, то для этого возможны следующие пути:

- улучшение потребительских характеристик существующих товаров (качество, цена и др.);
- внесение в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, повышение престижа, комфортность в использовании и др.);
- привлечение внимания к игнорируемым характеристикам (новой выгоде);
- изменение отношения к конкурирующим маркам (сравнительная реклама).

Важным инструментом перепозиционирования является политика дифференциации. Речь идет о существенной дифференциации самих товаров, каналов распределения, имиджа, способов стимулирования и т.д.

*Дифференциация товара* — это действия, направленные на придание товару отличительных признаков относительно товаров-конкурентов. В основе дифференциации лежит поиск уникальных отличий товара, обеспечивающих наилучший выбор для потребителя. Он может быть основан на расширении характеристик самого продукта, длительности и надежности эксплуатации, оформления и дизайна, сервисного обслуживания (включая консультации), ремонта и др.

*Дифференциация в каналах распределения* связана с улучшением работы торгового персонала, оформлением и доставкой товара, консультациями и обучением потребителей продукции, оказанием целого ряда других торговых услуг.

*Дифференциация имиджа* направлена на формирование различного отношения к разным маркам товаров.

Разработка комплекса маркетинга

Комплекс маркетинга предполагает формирование маркетинговых усилий предприятия на целевом рынке. Они определяются стратегическими решениями по сохранению и поддержанию достигнутой позиции или ее изменению (перепозиционированию). При этом приоритеты использования отдельных маркетинговых средств (товар, цена, распределение, продвижение, партнерские отношения) зависят от тех или иных элементов восприятия товара потребителями целевого сегмента рынка. Стратегические решения по каждому из маркетинговых средств определяются с использованием инструментальных маркетинговых стратегий.

Идея «*маркетингового комплекса*» впервые возникла в Гарвардской школе бизнеса в 1950—1960-е годы как некий набор действий, с помощью которых возможно произвести максимально приятное впечатление на покупателей (Н. Борден). На протяжении длительного периода времени многие специалисты делали попытки сформировать набор различных маркетинговых инструментов, с помощью которых можно было бы:

- 1) активно воздействовать на спрос;
- 2) достигать поставленные стратегические и оперативные цели;
- 3) определять оптимальные затраты на маркетинговые мероприятия.

В конечном счете речь шла о некоторой формуле маркетинговых усилий, обеспечивающей прибыль компании.

Вначале был предложен двухфакторный комплекс (А. Фрей):

- предложение (товар, упаковка, марка, цена, обслуживание);
- коммерческие инструменты сбыта (каналы, личные контакты, реклама, использование прессы).

Затем возникла трехфакторная комбинация (У. Лайзер, Ю. Келли):

- ассортимент товаров и услуг;
- структура системы распределения товаров;
- структура коммуникаций.

В начале 1960-х годов сложилась современная четырехфакторная комбинация инструментов комплекса маркетинга, известная как «модель 4P» (Дж. Маккарти): продукт (*Product*); цена (*Price*), место, распределение (*Place*); продвижение (*Promotion*).

Однако содержание каждого из указанных инструментов имеет существенное различие в восприятии производителя/продавца и покупателя/потребителя (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Инструмент	Производитель/ продавец	Покупатель/ потребитель
Товар	Предмет или вид деятельности, предназначенный для продажи	Полезность, определяемая нуждой
Цена	Источник покрытия затрат и получения прибыли	Воспринимаемая ценность, определяемая полезностью
Стимулирование	Средство стимулирования для увеличения продаж	Информированность, определяемая требованиями быть осведомленным для формирования отношения
Распределение	Система сбыта товаров с привлечением посредников или без них	Доступность, определяемая удобствами при покупке

С точки зрения современного маркетинга **комплекс маркетинга** — это набор эффективных инструментов для создания отличительных преимуществ компании на целевых рынках относительно конкурентов. В этой связи решения на инструментальном (или операциональном) уровне постоянно усложняются, используются новые средства, меняются приоритеты.

Так, в решениях относительно **товара** усиливается значимость не только его функциональной дифференциации (разнообразие ассортимента, добавленное качество, надежность), но и особенно эмоциональной составляющей полезности (марка, имидж, престиж). Однако с позиции маркетинга товар все больше становится не только предметом купли-продажи, а прежде всего средством решения проблем потребителя на основе персонифицированного подхода к его изготовлению и пониманию товара как своего рода услуги по удовлетворению конкретной потребности.

**Ценовые** решения во многом ориентируются на достижение более высокого уровня «воспринимаемой ценности товара», на разработку «ценовых линий» и «кастомизированного ценообразования», на использование так называемых «психологических методов установления цен» и др.

Решения в области **распределения** в значительной степени связаны с возможностями быстро развивающейся электронной коммерции. Это приводит к расширению интерактивных связей между производителями и потребителями, индивидуальному подходу к удовлетворению нужд на целевых рынках.

Информационные технологии оказывают сильное влияние на процесс передачи информации целевой группе потребителей, развитие **коммуникативной** политики компаний. Наряду с этим концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, приводящая на практике к эффекту синергизма от сложения преимуществ различных инструментов маркетинговой коммуникации (рекламы, стимулирования, связей с общественностью).

В 1981 году Бумс и Битнер, разрабатывая концепцию маркетинга в сфере услуг, предложили дополнить маркетинг-микс тремя дополнительными Р:

**People** – все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например, сотрудники и другие клиенты.

**Process** – процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги.

**Physical Evidence** – обстановка, среда, в которой оказывается услуга. Действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах и склоняющие к покупке. Материальные предметы, которые помогают продвижению и оказанию услуги.

Расширенный **маркетинг-микс 7Р** постепенно вытесняет 4Р, потому что лучше соответствует особенностям сферы услуг, ставшей сегодня основной клиенткой маркетологов.

Можно заметить, что все три дополнительных части маркетинг-микса относятся к внутренним факторам работы предприятия, а не к его внешним характеристикам, как первые четыре части. Маркетинг-микс 7Р признает, что происходящее внутри предприятия имеет прямое отношение к маркетингу, так что кроме внешнего, требуется и внутренний маркетинг. Пристальное внимание к внутренним параметрам предприятия – кредо интрамаркетинга, но вместо простого перечисления вещей, на которые нужно обращать внимание, интрамаркетинг указывает, как конкретно с ними работать.

### **Маркетинг отношений (Relationship Marketing)**

Еще одна набирающая популярность концепция маркетинга отношений предлагает еще один компонент маркетинг-микса:

**Partnerships** – долгосрочные отношения между производителем или поставщиком услуг и потребителем.

Суть маркетинга отношений в контроле взаимодействий индивидуально с каждым клиентом. Это позволяет эффективно отслеживать изменение его предпочтений, поддерживать лояльность, применять индивидуализированные методы мотивации. Еще в 70-х годах 20-го века для предприятий массового производства и обслуживания маркетинг отношений был попросту невозможен, но с развитием информационных технологий и CRM-систем (Customer Relationship Management) он может применяться в любой сфере бизнеса.

CRM-система предназначена для сбора и анализа всей доступной информации о каждом

клиенте: его персональные данные, историю взаимодействий клиента и бизнеса. В перспективе CRM-системы будут получать данные о клиенте и из внешних источников – государственных и промышленных баз данных, находить информацию о клиенте в открытых информационных источниках и т.д. Все эти данные позволят создавать точную модель личности каждого клиента, а следовательно, получать возможность контролировать его поведение. В настоящее время, кажется, еще не существует программного обеспечения, способного выполнять эффективный анализ личности на основе неполных данных, однако можно с уверенностью сказать – это лишь вопрос времени.

В некоторых областях бизнеса, например в сфере банковских услуг, маркетинг отношений и применение CRM-систем стало обычным делом, в других, таких как розничная торговля, только набирает обороты.

#### 4.УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ИНСТРУМЕНТАЛЬНОМ УРОВНЕ

*Товар* представляет собой продукт, созданный для удовлетворения потребностей. В системе маркетинга товар рассматривается как **совокупность полезных свойств, наиболее полно обеспечивающих** потребности целевой группы потребителей. Товаром может выступать материальное благо (изделие, предмет) или вид деятельности (услуга). Задача заключается в том, чтобы совместно с производственными подразделениями компании создать продукт, основываясь не только на производственных возможностях, но и на требованиях рынка. По существу, взаимодействие маркетинга и производства и есть процесс создания функциональной ценности. Что же касается эмоциональной ценности товара, то она создается на основе коммуникативных связей компании с рынком (брендинг).

Для маркетинговой и производственной деятельности важно решение ряда вопросов: что потребители приобретают? как они приобретают? как создать полезность, ценность, выгоду для потребителя? каким образом можно измерить, оценить получаемую выгоду? и т.д.

Существуют три направления создания маркетингом ценностей для потребителей. Первое — это реагирование на существующие потребности. Второе направление связано с умением определить скрытые потребности. Наконец, третье заключается в активном формировании новых ценностей для потребителей, используя достижения технического, экономического или социального прогресса.

Если формирование ценностного восприятия товара у потребителя — это маркетинговый процесс, то производственный процесс представляет собой совокупность технологических операций, посредством которых компания создает реальные ценности. Маркетинг и производство тесно взаимодействуют друг с другом. Производственные возможности формируют определенные рамки для маркетинга. В свою очередь, маркетинг оказывает непосредственное влияние не только на объем и структуру выпуска продукции компании, но и на используемую технологию, сырье и материалы для создания конкурентоспособной продукции («зачем снижать себестоимость, если продукция не пользуется спросом на рынке?»). В современных условиях развивается новое направление в организации «массового производства на заказ (кастомизация)», где совместные усилия маркетинговой и производственной функций становятся особенно необходимыми.

Маркетинговые решения в области товара включают:

- формирование ассортимента товаров с набором функциональных и эмоциональных цен-

ностей, соответствующих требованиям

рынка;

- обеспечение конкурентоспособности и прибыльности товара;
- разработку эффективной марочной политики;
- поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны».

## ТОВАР КАК ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ

Практическая ценность товара для потребителя определяется набором *атрибутов* (существенных, неотъемлемых свойств данного предмета). В рамках маркетинга мультиатрибутивная модель товара является основой для принятия решений по развитию и совершенствованию добавленной полезности, представляющей собой функциональные и эмоциональные составляющие товара. По классификации Ф. Котлера товар воспринимается потребителем в трех измерениях (т.е. имеет три группы атрибутов):

- товар *по замыслу* — набор функциональных характеристик товара (например, свойства стиральной машины стирать, отжимать, сушить и т.д.);
- товар *в реальном исполнении* — внешний вид, материал изготовления, эргономика, эстетика (например, габариты, вес и внешний вид стиральной машины);
- товар *с расширением* — гарантии, сервис, доставка (например, абонентное обслуживание по ремонту стиральной машины на дому у потребителя).

По классификации Ж. Ламбена, указанные измерения соответственно обозначаются как **ядерные** (функциональная полезность), **периферийные** (связанные с основной функцией товара: комфортность, экономичность, обслуживание и др.) и **добавленные** услуги (не связанные с основной функцией, но расширяющие возможность удовлетворения потребителей, например: зачет стоимости сдаваемого подержанного изделия при покупке нового товара).

Важным основанием для управления развитием товара является концепция «жизненного цикла товара». Такой цикл имеет несколько стадий:

- **зарождение и внедрение** — период появления товара на рынке;
- **развитие и рост** — период признания и распространения товара на рынке;
- **зрелость** — период наибольшей стабильности реализации товара, насыщения рынка;
- **старение, отмирание** — период снижения продаж, исчезновения спроса.

В зависимости от различных стадий жизненного цикла, в которых по-разному протекают продажа и получение прибыли, предприятие также по-разному строит свою рыночную деятельность в расчете на возможно более полное использование особенностей и преимуществ той или иной стадии.

Переход от одной стадии жизненного цикла к другой принято объяснять существенными **изменениями темпов роста продаж и прибыли**. Определение этих изменений — одна из важных задач маркетинговой функции предприятия. На этой основе вносятся соответствующие коррективы в производственную программу предприятия.

При **выведении** нового товара на рынок маркетинговые решения направлены на повышение



информированности потенциальных потребителей и снижение уровня неопределенности относительно новой продукции. Задача заключается в быстром формировании первичного спроса и превращении потенциальных покупателей в реальных. Используются методы стимулирования (бесплатные образцы, публичная демонстрация, получение отзывов и др.). Проводится реклама, формируются надежные каналы распределения, производится окончательная модификация товаров и т.п.

На стадии *развития и роста* маркетинговые решения связаны с максимальным уровнем охвата рынка в условиях расширяемого спроса. Дальнейшее проникновение на рынок связано с улучшением качества и расширением ассортимента товаров, интенсификацией сбыта, усилением контроля выполнения заказов, использованием «цен проникновения», выбором приоритетных сегментов и др.

Маркетинговые решения на стадии *зрелости* направлены на сохранение позиций товара на рынке, его рыночной доли, конкурентных преимуществ. Осуществляется дифференциация товара, происходит активный поиск новых рыночных ниш, развивается ценовое продвижение товаров. Значение придается анализу прибыльности ассортиментных групп, сокращению издержек, развитию НИОКР.

На стадии *спада* решения направлены на поддержание позиций на остаточном рынке или на уход с рынка. Происходит снятие с производства нерентабельной продукции и сокращение маркетинговых затрат.

Маркетинговые требования к товару должны быть сформированы в начале процесса производства. Задача заключается в том, чтобы «подогнать» преимущества технических характеристик к ожидаемым выгодам потребителей (осязаемым и неосязаемым параметрам качества).

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА

Под *конкурентоспособностью* понимаются преимущества товара на рынке, способствующие его успешной продаже в условиях конкуренции. Это общее понятие раскрывается через систему показателей:

- *качество товара* — технический уровень (соответствие стандартам и нормативам) и потребительская полезность (потребительские свойства товара);
- *затраты потребителя* — цена покупки и эксплуатационные расходы в период срока службы товара.

Мировой опыт показывает, что повышение уровня конкурентоспособности развивается в направлении совершенствования полезных для потребителей свойств товаров и снижения эксплуатационных расходов.

Оценка конкурентоспособности производится на основе сопоставления показателей «качество/цена» по отношению к товарам-конкурентам (а также нормативов, образцов и др.).

Для более детальной оценки используется индексный метод последовательного сравнения показателей изделия с показателями изделия-образца. Применяются следующие показатели: частные; групповые; интегральные.

Частные показатели:

Групповые показа-

полоса пропускания ча-	-0,8	технические	-0,8
отношение «сигнал-шум»	-0,9	потребительские	-0,4
коэффициент детонации	-0,7	ценовые	-0,6
сервисные устройства	-0,4		
эстетика оформления	-0,3		
гарантийный срок	-0,5		
цена покупки	-0,8		
эксплуатационные расхо-	-0,4		

Интегральный показатель: 0,6

На основании расчетов можно сделать вывод, что оцениваемый товар в целом только на 60% соответствует уровню товара-конкурента. Наиболее низким (40%) является уровень, характеризующий потребительские параметры изделия.

## УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ

**Товарный ассортимент** (или продуктовый микс) — это совокупность товарной продукции предприятия, он состоит из ассортиментных групп (продуктовых линий) и отдельных продуктов (марок). Товарный ассортимент может быть охарактеризован показателями:

- **ширины** (количество продуктовых линий);
- **глубины** (количество изделий в одной продуктовой линии);
- **совместимости** (между различными продуктовыми линиями);
- **высоты** (средняя цена в продуктовой линии).

Развитие товарного ассортимента является важнейшей функцией маркетинга на предприятии. Оно выражается в умении воплощать традиционные или скрытые технические и материальные возможности производителя в изделия и услуги, которые обладают определенной потребительской ценностью, удовлетворяют покупателя и приносят прибыль предприятию.

Решения по развитию товарного ассортимента (продуктового микса) принимаются на основе:

- 1) производственных ресурсов предприятия, его финансовых возможностей, системы сбыта, квалификации кадров и др.;
- 2) потребностей рынка, ожиданий потребителей в приобретении полезных свойств товаров, их мотивации и поведения на рынке и др.;
- 3) нахождения возможностей создания прибыльных для предприятия продуктовых линий, соответствующих в то же время требованиям рынка и динамике развития спроса.

Продукт-менеджер должен постоянно следить за вкладом продуктовой линии или отдельного продукта в общий объем продаж и получаемую прибыль. Это возможно на основе:

- во-первых, знания **положения продуктовой линии на рынке** (динамика продаж, доля на рынке или отдельном сегменте);
- во-вторых, анализа данных **об обороте, прибыли и затратах** предприятия относительно конкретной продуктовой линии или отдельного товара.

Решения по развитию продуктовых линий могут быть направлены на:

- **расширение** продуктовых линий с целью максимального их приспособления к нуждам потребителей (удлинение «вверх» и «вниз» по ассортименту и цене);

• **прореживание** продуктовой линии (снятие с производства отдельных изделий, не пользующихся спросом);

• **модернизацию** продуктовых линий (адаптации к новым техническим, экологическим, эстетическим и другим требованиям).

Предприятие может управлять продуктовым миксом путем увеличения числа товарных единиц в рамках расширения ассортиментного ряда, модернизации товаров, а также сокращения их числа.

Одна из задач продуктовых менеджеров — оценка выгодности производства товаров, их «вклада» в доход и прибыль.

**Точка безубыточности** определяет объем продажи продукции, при которой общая выручка равняется общим затратам. После прохождения этой точки предприятие сможет начать получать прибыль. Используются следующие формулы:

Точка безубыточности (в натуральных показателях) = Общие постоянные расходы / Предельная прибыль на единицу продукции.

Точка безубыточности (в денежном выражении) = Точка безубыточности (в натуральных показателях) × Отпускная цена единицы продукции.

**Предельная прибыль** часто применяется для оценки эффективности краткосрочных решений.

Предельная прибыль на единицу товара = Отпускная цена (продажная цена) - Переменные затраты на единицу продукции.

Общая предельная прибыль = Предельная прибыль на единицу продукции × Количество проданных единиц товара.

Предельная прибыль может быть увеличена либо за счет повышения цены товара, либо путем снижения затрат на производство продукции.

Размер продаж, обеспечивающих желаемую величину прибыли, можно рассчитать следующим образом:

Объем продаж = (Постоянные затраты + Прибыль) / Предельная прибыль.

При обосновании ряда решений (например, относительно освоения выпуска нового продукта) следует не только определять абсолютное значение точки безубыточности, но и оценивать его с позиции размера рынка. Доля рынка, которую предприятию необходимо завоевать для безубыточности производства, составляет: Доля рынка, соответствующая точке безубыточности = Продажа в точке безубыточности / Общая величина продажи данных товаров на рынке.

Понятно, что чем «дальше» отстоит обычная для предприятия величина продаж товара от точки безубыточности, тем меньше риск получить убытки. В качестве меры риска в данном случае применяется коэффициент безопасности:

Коэффициент безопасности = (Намечаемый объем продаж - Продажи в точке безубыточности) / Продажи в точке безубыточности.

## РАЗРАБОТКА НОВЫХ ТОВАРОВ

Проблема новых товаров в маркетинговой деятельности — это один из ключевых вопросов успеха на рынке. С помощью товара, имеющего *«рыночную новизну»*, предприятие выдвигается вперед, формирует новый рынок, опережает конкурентов, увеличивает свои доходы.

Существует система критериев, по которым можно определить рыночную новизну тех или иных товаров. Это не только принципиально новые товары, удовлетворяющие потребность в новых видах спорта (виндсерфинг, дельтапланеризм), или товары (услуги), по-новому удовлетворяющие уже существующие потребности (видеомагнитофон, Интернет и др.). Рыночная новизна — это и новая упаковка уже известного изделия (например, новая упаковка молока «Тетра Пак»), новая цена по сравнению с товаром-конкурентом. Сюда же можно отнести и новые возможности товара для организации новых форм их продажи, проведения рекламных кампаний и др. Использование новых сырьевых материалов и технологий также является признаком рыночной новизны товаров.

Маркетинг располагает системой рыночных, товарных, сбытовых, производственных критериев, ориентирующих товаропроизводителей на совершенствование своей продукции, для получения на этой основе известных преимуществ на рынке.

### **Основные этапы разработки нового товара**

#### ***Этап 1. Поиск (генерация) идей нового товара.***

Области поиска:

- современные сферы жизнедеятельности (скрытые потребности);
- достижения научно-технического прогресса;
- предложения, исходящие от потребителей;
- идеи персонала фирмы;
- копирование или совершенствование товаров-конкурентов;
- использование патентов.

Методы генерации новых идей:

- фокус-группы;
- метод «мозгового штурма»;
- тренировка творческого мышления.

#### ***Этап 2. Оценка и отбор идей.***

Проведение фильтрации идей на совместимость с ресурсами фирмы:

- построение оценочных матриц;
- тестирование рынка;
- мнения менеджеров и оценки потребителей.

***Этап 3. Определение и проверка концепции нового товара,*** Описание продуктов в терминах, которые отражают его полезность для потребителя:

- проверка концепции товара;
- тестирование рынка;
- фокус-группа.

#### **Этап 4. Разработка пробных образцов товара:**

- организация работ — создание межфункциональной группы;
- обеспечение новых функций — разработка технических характеристик нового товара на основе развертывания функции качества;
- последовательность работ — метод сетевого планирования выпуска новой продукции.

#### **Этап 5. Пробный маркетинг, испытание товара («генеральная репетиция»):**

- проведение пробных продаж;
- рыночное тестирование;
- иммитация магазинного испытания.

#### **Этап 6. Оценка спроса, продажи, затрат и прибыли:**

- оценка спроса;
- точка безубыточности;
- маржинальная прибыль.

**Этап 7. Разработка плана маркетинговых мероприятий.** Комплекс маркетинга нового товара для целевой группы.

**Этап 8. Оценка успеха/неудач.** Познавательный диссонанс.

#### **Восприятие потребителями товаров с «рыночной новизной»**

Потребители по-разному воспринимают новые товары. Все зависит от их позиции по отношению к одобрению новой продукции. Происходит *процесс диффузии* (распространения товара), связанный с осведомленностью потребителей, их интересом, желаниями, а также пробой и оценкой нового товара и т.д.

1

Для решения вопросов о том, как начать продажу нового товара, на кого можно рассчитывать в первую очередь, как развивать продажи с привлечением новых потребителей и других, используется классификация типов потребителей по скорости одобрения товара:

- **Новаторы.** Действуют под влиянием собственной интуиции на новую продукцию. Имеют достаточно высокий социально-экономический статус. Пользуются информацией из различных источников. Представляют собой незначительную группу потребителей.

- **Рано одобряющие.** Ориентируются на собственную интуицию. Являются лидерами мнений в других группах. Обращают внимание на сведения, содержащиеся в средствах массовой информации. Чувствительность к изменениям цен минимальная.

- **Раннее большинство.** Ориентируются на поведение рано одобряющих. Имеют социально-экономический статус выше среднего. При получении информации активно пользуются мнением лидеров, советами продавцов, средствами массовой информации.

- **Позднее большинство.** Большое значение придают поведению других групп по их восприятию нового товара. Их статус находится на среднем уровне. Предпочитают увидеть товар на полках магазина. Важна оценка представителей этой же группы населения. Чувствительны к изменениям цен. К средствам массо-

вой информации относятся сдержанно. Вместе с ранним большинством составляют основную группу потребителей по численности.

• **Консерваторы (запоздалые).** Основное внимание уделяют устоявшимся мнениям. Имеют невысокий социально-экономический статус. Оказывают определенное сопротивление переменам.

Выпуская новый товар на рынок, предприятие должно принять меры по сокращению времени его одобрения различными группами потребителей. Для этого акцентируется особое внимание на новизне продукции, выделении преимуществ, легкости апробирования и проверки, доступности в торговой сети и др. Рекламная кампания в этот период должна быть нацелена в основном на завоевание раннего большинства потенциальных потребителей.

## СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ МАРОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

### Бренд как инструмент управления компанией

**Товарная, торговая, фирменная марка (Brand)** — это имя, образ, знак, символ, рисунок или их комбинация. Марка позволяет отличать товары (услуги), а также их производителей или продавцов от конкурентов. Она является средством идентификации товаров и услуг.

Марка в целом или ее часть, обеспеченная правовой защитой, представляет собой товарный знак и становится предметом юридического регулирования.

Марочные товары усиливают ценностную значимость продукции. Выделяют их из массы аналогичных товаров, подчеркивают выгоду для потребителей, обеспечивают успех реализации. Марки создают добавленную ценность для потребителей, выступая в процессе выбора товаров в роли своеобразных «маяков». Присвоение товару марочного названия связано с оценкой возможностей получения реальных преимуществ и затрат на их достижение. Значение марочной продукции постоянно возрастает и все больше становится одним из **стратегических ресурсов** предприятия. Марочная продукция создает не только добавленную ценность для потребителей, но и **марочный капитал** (т.е. стоимость будущих денежных потоков, создаваемых торговыми марками), увеличивает так называемые репутационные нематериальные активы компании. Последние в условиях ускоренного развития информационных отношений обеспечивают формирование долгосрочных денежных потоков. Наконец, марка (бренд) является своего рода инструментом управления компанией (привлечение лучших специалистов, создание хорошей управленческой команды, разделяющей общие ценности).

### Управление марочной политикой

Управление марочной политикой требует от предприятия определенных действий:

- создания марки (формирования идеи и выбора названия);
  - продвижения марки (выработки марочной стратегии, развития «рыночной силы марки», оценки стоимости марки);
- контроля и защиты марки.

**Создание марки.** Создание марки начинается с нахождения **идеи** (обещания, послания, сообщения). Идея, как правило, формируется на основе поиска выгод, ценностей, ожиданий потребителя. Можно использовать процесс позиционирования, тестирования, проведения фокус-групп, изучения стиля жизни людей и др.

Можно использовать обещания потребителям безопасности, статуса, удобства, уверенности, рациональ-

ности, надежности, индивидуальности и др. Современный подход основан на том, что, в конечном счете, приобретая продукт, потребитель прежде всего решает свои проблемы. Для нахождения идеи марки часто сотрудничают с психологами, социологами, филологами, юристами и другими специалистами. Например, в косметике используют идею престижа, в продуктах питания — идею здоровой пищи, в транспортных средствах — идею экономичности и экологической чистоты и т.д.

Вторым шагом создания товарной марки является перевод идеи в **коммерческое название**. Здесь возможно использование метода заимствования и метода составления новых слов.

Наименование марки должно удовлетворять определенным требованиям. В частности, отражать характер товара, качество товара, не походить на другое обозначение и фигурировать как самостоятельный образ. Быть кратким, легко произносимым и легко запоминающимся. Процедуры тестирования наименования марки основаны на ассоциативности, запоминании, предпочтительности, а также отсутствии двусмысленности и др.

**Продвижение марки** включает вопросы определения марочной стратегии компании, обеспечения «рыночной силы» марки и оценки стоимости марки.

**Марочные стратегии** преследуют цель выделить товары или товарные группы по их полезности (ценности) для потенциальных потребителей.

На практике могут разрабатываться следующие стратегии:

- продуктовые марочные стратегии (индивидуальные марки);
- стратегии марочного расширения (корпоративные марки).

*Продуктовая марочная стратегия* предполагает, что различные товары, выпускаемые предприятием, имеют свои индивидуальные марки. Такая стратегия основана на уникальном рыночном позиционировании отдельных товаров и снижении общего риска компании на рынке.

*Стратегия марочного расширения*, во-первых, связана с формированием «зонтичной» (семейной) марочной стратегии — одно и то же марочное название дается для различных вариантов одной продуктовой линии; во-вторых, используется одно наименование марки для всех товаров, выпускаемых компанией.

Решения о выборе марочной стратегии основаны на придании видимого разнообразия продуктам фирмы или на использовании преимуществ уже знакомой марки либо возможности присутствия фирмы на различных сегментах рынка и др.

Компания, продвигающая несколько разнородных продуктов под одной торговой маркой, оказывается в ситуации повышенного риска. Удачным ударом конкуренты могут «выбить» с рынка ее единственный бренд. Поэтому дальновиднее иметь портфель брендов. Но прежде необходимо этот портфель правильно сформировать и эффективно им управлять.

Задача маркетинга заключается в том, чтобы сформировать лояльность потребителей к товарной марке предприятия. Такой процесс в мировой практике получил название «брендинг». *Бренд* — образ в сознании потребителей. *Брендинг* — комплексное управление процессом восприятия бренда потребителями.

*Рыночная сила марки* определяется степенью потребительского предпочтения, которое связано с добавленными инструментальными и эмоциональными характеристиками товаров, а также активностью проведения рекламы данной марки.

Оценка рыночной силы бренда может осуществляться с помощью:

- 1) меры способности бренда доминировать в данной категории продуктов (доля рынка);
- 2) степени соответствия имиджа и характера бренда нуждам и желаниям покупателей;
- 3) оценки подъемной силы бренда — способности распространяться за счет увеличения количества пользователей и завоевания новых рынков и сегментов;
- 4) оценки приверженности к бренду — психологического фактора, связанного с восприятием бренда потребителем;
- 5) степени известности бренда — процента целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд.

**Оценка стоимости марки.** Стоимость марки представляет собой нематериальный актив предприятия, «прибыль от лояльности» потребителей, излишек над ценностью по отношению к немарочным товарам. При этом объектом оценки является не сам знак (картинка, символ и т.п.), а право на его использование. Соответственно используются следующие методы.

- *Затратный метод.* Главный недостаток — расхождение между фактическими затратами и реальной стоимостью.
- *Рыночная оценка* (метод сравнения продаж). Данный подход фиксирует конкурентоспособность марки в реальном времени.
- *Метод роялти* предполагает оценку суммы, которую компания должна была бы заплатить третьей стороне, если бы она не владела своей маркой, а приобретала право на ее использование.
- *Экономический метод* оценивает чистый вклад марки в бизнес среднезвешенная прибыль на коэффициент доходов).
- *Метод дисконтированных денежных потоков.* Основан на прямом прогнозе генерируемых маркой будущих поступлений.

**Контроль и защита марки.** Контроль над торговой маркой обычно принадлежит производителю. Однако в каналах распределения активно создаются марки оптовиков, розничных торговцев, сетевые марки. Между марками производителей и марками торговцев (частными марками) идет постоянная борьба, «сражение марок» за привлечение внимания потенциальных потребителей. Чем сильнее марка производителя, тем слабее позиция торговца, и наоборот — меньшая сила марки производителя усиливает позиции торговца.

У производителей есть три возможных решения по выпуску марок

- 1) выпускать только собственные марки (если он лидер, сила марки высокая, наблюдается рост платежеспособности населения);
- 2) выпускать марки собственные и частные (если нельзя быть лидером, значимость торговца высокая, можно лучше использовать производственные мощности, падение спроса);
- 3) выпускать только частные марки (если марка слабая и ограничены финансовые возможности по ее продвижению).

Если марка перестает приносить доходы, то компания оказывается перед выбором следующих действий:

- репозиционирование марки (новое качество товара, дополнения к марке, изменение психо-



логического восприятия, изменение акцентов предпочтений и др.);

- «реанимация» марок (поиск новых рынков и сфер применения, увеличение интенсивности потребления);
- повышение эффективности марки (снижение затрат и цен);
- постепенное или быстрое свертывание марок.

*Закон РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках».* Закон определяет правовые основы установления и правовой охраны товарных знаков и знаков обслуживания как обозначений, способных отличать соответственно товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц. Закон устанавливает порядок получения прав на товарный знак и знак обслуживания, их регистрацию, экспертизу, использование и передачу другим юридическим или физическим лицам.

## УПАКОВКА

**Упаковка** представляет собой важнейший составной элемент товара в восприятии потребителя. Ее значимость постоянно возрастает в силу роста заинтересованности потребителей в удобствах, повышении роли самообслуживания, расширения марочной продукции, развития технических возможностей и др.

Упаковка выполняет различные функции, связанные с защитой товара, удобством хранения и пользования, идентификацией - информированностью, стимулированием и рекламой. Можно говорить о двух функциональных направлениях упаковки: средство защиты и средство воздействия на потребителей. Первое связано с завершением производственных процессов, второе — со стимулированием рыночного спроса.

Разработка упаковки предполагает принятия ряда решений.

- Определение **концепции** упаковки, т.е. какое значение придать тем или иным ее функциям. Чем упаковка должна быть по отношению к товару? Например, по отдельным косметическим товарам от 40 до 70% составляют затраты на упаковку этих изделий.

- **Проектирование** упаковки (установление размера, формы, цвета, материала, текста упаковки). Хорошая упаковка есть всегда результат совместной деятельности дизайнера, исследователя рынка, специалиста рекламы.

- **Тестирование** упаковки. Так, инженерные тесты дают возможность проверить технические параметры упаковки; дилерские тесты позволяют определить отношение торговцев к упаковке в процессе хранения и транспортировки товара; визуальные — восприятие надписей, цвета, формы упаковки; потребительские — позволяют выявить реакцию потребителей и др. Например, сегодня особое значение придается «зеленым» (экологически чистым) упаковкам.

## СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Под **сервисным обслуживанием** понимается система обеспечения, позволяющая потребителю рационально эксплуатировать приобретенный товар (в основном технически сложную продукцию). Различают сервис предпродажный и послепродажный. Последний рассматривается как гарантийный и послегарантийный.

К **предпродажному сервису** относятся такие виды деятельности, как консультирование, обучение, пробная эксплуатация, передача документации и др.

**Гарантия** — это заверение производителя или торговца в том, что товар соответствует принятым стандартам по качеству. Поэтому гарантийное обслуживание связано с вероятностью возникновения дефектов, сокращения срока службы изделия и др. Устранение дефектов производится бесплатно в течение установленного периода времени.

**Послегарантийное обслуживание** осуществляется за плату по установленным расценкам и тарифам.

Формой послепродажного обслуживания является *рассмотрение жалоб* потребителей («Клиент всегда прав»). Это важно, поскольку необходимо создавать положительный имидж предприятия, устранять возможность перехода потенциальных потребителей к конкурентам, а также формировать дифференцированные преимущества предприятия («Жалобы потребителей — это манна небесная, источник идей по совершенствованию работы компании»).

В этой связи предприятие принимает решения по созданию процедуры обращения с жалобами и организации обратных связей с потребителями. В частности, создаются отделы по работе с клиентами, развивается *маркетинг отношений* (поддержание добрых отношений с клиентами становится острием маркетинга на предприятии).

Мировая практика выработала семь правил эффективного сервиса.

1. Сервис должен быть обещан потребителю.
2. Гарантии должны быть больше ожиданий.
3. Персонал сервиса — основа высокого качества.
4. Обучение — создает персонал.
5. «Ноль недостатков» — главная цель сервиса.
6. Клиент — зеркало службы сервиса.
7. Творчество — необходимый компонент сервиса.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНЕ

Политика ценообразования становится ключевым стратегическим инструментом в условиях развития конкуренции на рынке и расширения возможностей выбора для потребителей. Между тем есть различия в восприятии цены на общеэкономическом, корпоративном и маркетинговом уровнях. На общеэкономическом уровне цена — это прежде всего *регулятор обмена*, механизм согласования спроса и предложения, меновая стоимость в денежном выражении. На корпоративном уровне цена — это важнейший фактор обеспечения долговременной *рентабельности*, инструмент покрытия затрат и получения прибыли, эффективное средство конкуренции. На маркетинговом уровне цена рассматривается как инструмент формирования «*воспринимаемой ценности*» товара, важнейший фактор позиционирования, как информация для потребителей, как индикатор маркетинговых усилий компании.

Принятие маркетинговых решений в области установления цен на товары представляет собой достаточно сложную задачу для предприятия. Ее сложность обусловлена, с одной стороны, особой ролью цены в качестве средства получения прибыли, а с другой — специфическими функциями цены в комплексе маркетинга.

Маркетинговые решения по цене:

- достижение определенного ценового восприятия продукции компании;
- установление базовых и конечных рыночных цен;
- формирование цен на основе их «психологического» восприятия.

В ходе реализации маркетинговой ценовой политики возникают тесные взаимодействия маркетинговой, учетной и финансовой функций предприятия. Это позволяет достигать баланса равновесия между маркетинговыми целями и имеющимися в распоряжении компании ресурсами. В отчете о прибылях и убытках, балансовом отчете и отчете о движении финансовых средств можно получить представление о реальном месте маркетинга в формировании затрат и получении прибыли (или убытков). Привлечение и особенно инвестирование финансовых средств компании непосредственно связано с маркетинговой деятельностью компании («финансовые успехи компании есть результат удовлетворения потребностей рынка и больше ничего»).

Поэтому только тесная взаимосвязь всех этих функций обеспечивает создание стоимости компании, дает возможность целостного проведения аналитики и аудита.

## ЦЕНА И ДОХОДНОСТЬ КОМПАНИИ

*Цена* представляет собой основной фактор долгосрочной рентабельности, инструмент коммерческой политики компании. Она рассматривается в качестве инструмента, максимизирующего получение прибыли.

Сложность управления ценой связана с тем, что на ее формирование воздействует много различных факторов не только внутреннего, но и внешнего характера. К их числу можно отнести:

- затраты производства;
- состояние спроса;
- уровень конкуренции;
- стадия жизненного цикла товара;
- политика поставщиков и посредников;
- меры государственного регулирования цен.

*Затраты производства* определяют себестоимость продукции. Если затраты уменьшаются, то предприятие может снизить цену и увеличить долю прибыли. Однако в современных условиях это сделать становится все труднее.

Уровень цен зависит от *спроса покупателей* на рынке и, наоборот, спрос зависит от цены. Изменение цен делает спрос эластичным. Можно рассчитать, насколько изменится объем спроса при изменении цены. Однако не все потребители реагируют на цены одинаково. Большое значение при формировании цены имеет *уровень конкуренции*. При ценовой конкуренции цена движется по кривой спроса. Чтобы поднять спрос, надо снизить цену. Если предприятие пытается поднять цену выше конкурентов, оно рискует потерять потребителей.

Различные *стадии жизненного цикла* товаров существенным образом определяют решения по ценам. Так, если предприятие выходит на рынок с новым товаром, имеющим надежную патентную защиту, и нет конкурентов, то цена устанавливается на максимально высоком уровне. На стадии роста и зрелости формируется широкий диапазон цен на разновидности продукции. Период спада характеризуется преимущественно развитием доступных цен для потребителей, еще приобретающих данный товар.

Участники товародвижения — *поставщики и посредники* — также хотят влиять на установление цен для получения собственной прибыли. Производитель, когда возможно, стремится сократить расходы на посредников. Оптовая и розничная торговля, напротив, старается подчеркнуть свою значимость и увеличить торговые и оптово-сбытовые скидки (накидок).

**Правительственные меры**, связанные с установлением цен, направлены на введение ограничений, фиксацию, регулирование и др.

На корпоративном уровне основные решения по ценам связаны с выбором проведения ценовой или неценовой конкуренции. **Ценовая конкуренция** ведет к установлению цен ниже сложившегося рыночного уровня. Она связана с достижением преимуществ в минимизации издержек. Цель — завоевать позиции ценового лидера. **Неценовая конкуренция** допускает установление цен на уровне сложившихся рыночных цен и даже выше их. Она ориентирована на политику дифференциации или концентрации.

Цена тесно связана не только со спросом и доходами компании, но также ее затратами и инвестициями. Так, **цена и спрос** имеют взаимную зависимость, измеряемую эластичностью спроса от цены. Поэтому компании заинтересованы в снижении эластичности спроса на их продукцию за счет повышения ценности и нужды в ней. **При повышении цен доходы** сначала возрастают, но затем объемы продаж и доходы уменьшаются. **Зависимость между ценой и издержками** носит, как правило, линейный характер: чем ниже цена, тем больше объем реализации, но и выше общие издержки. Низкие цены приводят к необходимости **крупных инвестиций**. Увеличение инвестиций по мере снижения цен происходит скачкообразно, так как вложения в основной капитал носят дискретный характер.

Указанные взаимосвязи, по мнению специалистов (П. Дойль), и определяют влияние цены на текущую прибыль и стоимость компании. При этом в зависимости от того, что является объектом максимизации — продажа, выручка, прибыль или акционерная стоимость, устанавливаются различные цены. **Максимизация прибыли** ориентирована на краткосрочный результат. **Максимизация чистой приведенной стоимости долгосрочных денежных потоков** ориентирована на долгосрочный результат роста доходности компании. Обычно цена, максимизирующая стоимость компании, оказывается несколько ниже цены наивысшей краткосрочной прибыли. Это связано с тем, что, во-первых, в долгосрочной перспективе усиливается ценовая эластичность спроса, связанная с возможностями выбора для покупателей. Во-вторых, высокие цены стимулируют новых конкурентов к получению краткосрочных прибылей. В-третьих, на растущих рынках высокая цена не позволяет компании завоевать достаточно большую долю рынка.

При ориентации на текущую прибыль отпускная цена определяется путем **стандартной надбавки к издержкам** или **по целевой норме возврата инвестиций**. Такой подход используется чаще, поскольку он достаточно прост и учитывает только внутренние возможности компании. Однако он практически не учитывает рыночные условия восприятия цены на продукцию компании.

Маркетинговое ценообразование ориентировано на рост стоимости компании и предполагает, что основной точкой отсчета являются **не издержки производства, а ценность**, которую компания предоставляет рынку. Поскольку восприятие цены на рынке индивидуально, они должны быть настолько гибкими, чтобы компании можно было бы извлечь выгоду из этих различий (кастомизированное ценообразование). Кроме того, решения о ценообразовании связаны не только с потребительским восприятием ценности, но и с вероятной реакцией конкурентов. Наконец, ценообразование непосредственно зависит от стратегического позиционирования и долгосрочных целей компании.

1. Цена оказывает влияние на прибыль предприятия в двух направлениях:

Прибыль = (Цена реализации - Переменные издержки) \* Объем продаж - Фиксированные издержки.

Поскольку «Цена реализации — Переменные издержки» определяет удельный вклад в общую прибыль

каждого проданного изделия, отсюда следует:

- а) чем цена выше, тем выше удельная прибыль каждого изделия;
- б) чем выше объем продаж, тем большее число поступлений удельной прибыли.

2. Основная цель ценообразования состоит также и в том, чтобы установить такую цену, при которой дисконтируемая величина генерируемого свободного денежного потока в произвольный год будет наибольшей.

Свободный денежный поток = (Цена x Количество реализованных товаров) - Полные издержки - Инвестиции в основную и оборотный капитал.

Поэтому для обеспечения доходности компании, наряду с сокращением издержек и используемого капитала (посредством реинжиниринга), необходимые усилия должны быть направлены на установление оптимального объема продаж и цен.

В конечном счете, решение текущих и долгосрочных задач по использованию цены для роста доходности во многом обеспечивает маркетинг компании.

### **ЦЕНА КАК ИНДИКАТОР МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ КОМПАНИИ**

Цена является важным компонентом в общей системе маркетинговых средств. Она выполняет функцию донесения ценности товара, формирует воспринимаемое качество товара. Ценовая политика тесно связана с продуктовой, распределительной и коммуникативной политикой предприятия. При этом цена не рассматривается как единственный элемент маркетинга, формирующий доход. Все элементы маркетинга, и только во взаимодействии, формируют доходы предприятия.

Ценовые решения в области маркетинга на предприятии связаны с учетом факторов внешнего и внутреннего характера. Влияние внешних факторов определяет восприятие ценности товара потребителем (спрос). Внутренние факторы диктуют необходимость безубыточности ценовых решений (маржинальная прибыль).

**Цена и товар.** Цена отражает полезные свойства товаров для потребителей. Общая величина полезности товара равна *сумме родовой и добавленной* полезности.

Привлекательность покупки = (Родовая полезность + Добавленная полезность) / (Цена + Прочие затраты).

По родовой полезности товары сопоставимы между собой (например, функциональная полезность обуви, телевизора, юридической услуги и т.п. соответственно идентична предложениям конкурентов). Потребитель может выбрать любой продукт или услуги, руководствуясь в основном собственными затратами.

Если же предприятие придает своей продукции дополнительную инструментальную или эмоциональную полезность, то привлекательность ее существенно возрастает. Появляется возможность установить более высокую цену. Это связано с тем, что цена воспринимается как показатель качества и как показатель престижа. Если покупатели ищут в товаре самое высокое качество, которое можно только купить за деньги, то их чувствительность к характеристикам товара будет гораздо выше, чем чувствительность к цене. Они верят, что высокая цена есть оправдание высокого качества, и готовы заплатить еще больше, если качество будет еще выше. Обладание первоклассными товарами дает покупателю уверенность в правильности своего выбора и ощущение собственного благополучия.

Связь цены и товара осуществляется не только на уровне отдельного продукта, но и на уровне всей *продуктовой линии*. Простейшим примером такого рода взаимосвязи является установление цен на бензоколонках. Продается бензин 76-й, 92-й и 95-й марки. 76-я марка предназначена лишь для определенного класса двигателей. Взаимозаменяемость возможна только на уровне 92-й и 95-й марки. Чем дороже будет 95-я марка, тем больший спрос будет предъявляться на 92-ю марку. И наоборот, чем ближе цены на указанные марки, тем больше спрос будет переключаться на 95-ю марку.

**Цена и распределение.** Организация продажи способна оказать существенное влияние на то, по какой цене можно продать товар. Так, продажа товаров в специализированных магазинах, торгующих предметами роскоши, создает эмоциональную дополнительную полезность по сравнению с продажей в обычных универсальных магазинах. В летнее время магазины, торгующие замороженной рыбой и мясом, отмечают падение спроса на эти товары до 40%. Возникает проблема введения сниженных сезонных цен. Однако исследования показали, что такое явление связано не с уменьшением потребности в этих продуктах, а с неправильной их фасовкой в магазинах. В летнее время покупатели предпочитают приобретать замороженные продукты в мелкой расфасовке для лучшей сохранности, тогда как им предлагается товар в крупной расфасовке и упаковке. Поэтому сезонного снижения цен на эти товары можно избежать при соответствующей организации продажи.

**Цена и реклама.** Повышение осведомленности покупателей об уровнях цен повышает их чувствительность к уровням этих цен. Именно на этом обстоятельстве строится обычно реклама фирм, которые избирают для себя стратегию ценового прорыва. Реклама компьютеров на российском рынке уже во второй половине 90-х годов начала концентрироваться преимущественно на том, что у тех или иных продавцов цены относительно ниже, чем у конкурентов. Это стало закономерным, поскольку продавались компьютеры практически одних и тех же зарубежных производителей, конкуренция достигла большой остроты, платежеспособность населения была ограничена.

**Цена и партнерские отношения.** Речь идет о кастомизированном ценообразовании, т.е. на условиях заказа для конкретных покупателей. Основой такой цены является наличие так называемого потребительского излишка как разницы между ценой, которую потребитель готов заплатить, и ценой, которую он платит на самом деле. Поэтому цены устанавливаются для каждого конкретного покупателя. Кастомизированное ценообразование возможно только вместе с дифференцированием самого продукта (услуги). Тактика «изъятия» потребительского излишка находит широкое применение, например, на рынке товаров производственного назначения. Важность решений в области цен для маркетолога обусловлена следующими соображениями:

- цена определяет уровень спроса и, следовательно, объем продаж, а также долю рынка;
- цена формирует общее восприятие товара и его позиционирование в глазах потенциальных покупателей;
- цена служит удобной базой для сравнения конкурирующих товаров или марок;
- цена является неотъемлемой составной частью маркетинговых усилий предприятия.

Важной особенностью использования цены в комплексе маркетинга является учет фактора психоло-

гического восприятия потребителем уровня и соотношения цен.

Установление цены является завершающим этапом разработки маркетингового комплекса. В этом смысле цена представляет собой индикатор маркетинговых усилий предприятия. С помощью цены определяется тот уровень затрат для потребителя, который соответствует получаемой им пользе от приобретения товара.

В области установления цен принимаются следующие *маркетинговые решения*:

- 1) определение места и роли цены в обеспечении объемов продаж;
- 2) выбор способов установления цен;
- 3) использование методов ценообразования.

### Цели ценообразования

Можно выделить три положения цены относительно роста продаж для получения прибыли:

- прибыль от максимальной цены;
- прибыль от максимального оборота;
- прибыль от стабилизации цен.

Развитие продаж и получение на этой основе прибыли от *максимизации цены* возможно в случаях, когда предприятие выходит на рынок с товарами высокого качества (уникальными, престижными), опережает своих конкурентов. Используются цены «снятия сливок». Высокая цена быстро окупает затраты, связанные с созданием высококачественных товаров (с высокой воспринимаемой ценностью), и дает возможность получения максимально высокой прибыли.

Ориентироваться на максимизацию цен можно лишь в том случае, если на рынке существует достаточно большая группа потребителей, озабоченная качеством продукции, а не ее ценой. Речь идет о группе потребителей, которые извлекают наибольшую выгоду из товара и услуги и поэтому готовы платить за нее максимальную цену. У предприятия есть устойчивая репутация изготовителя надежной продукции высокого качества. Оно располагает хорошим оборудованием и квалифицированными кадрами.

Трудность заключается в том, что высокий уровень цен трудно удержать в долгосрочной перспективе, поскольку она начинает играть сдерживающую роль в развитии спроса. Поэтому на практике многие предприятия «трансформируют» задачи максимизации цены на более короткие периоды и представляют их в виде «достаточных», «разумных» цен. При этом имеется в виду достижение заданной нормы отдачи на инвестированный капитал. Получение прибыли от *максимизации объемов продаж* товаров и *увеличения доли рынка* связано с использованием цен «проникновения». Это возможно в случае имеющихся резервов сокращения затрат, экономии на масштабах производства, а также при наличии большого потенциального рынка.

Такой подход применяется и в тех случаях, когда перед предприятием стоит проблема *выживания* при общем росте рыночных цен, высокой конкуренции, резкой смене потребительского поведения. Чтобы выжить, необходимо снизить цены и тем самым привлечь потребителей, если не новизной и качеством, то хотя бы дешевизной своей продукции. Но это возможно до тех пор, пока сниженные цены покрывают издержки. Ценовая политика, направленная на выживание, требует активной работы в области маркетинга. Заметное снижение цен нередко приводит к скачкообразному увеличению спроса. Товар вдруг оказывается доступным новой, достаточно большой группе покупателей. Необходимо, чтобы эти покупатели вовремя узнали об открывающихся для них возможностях. Классический пример та-

кого скачка спроса — начало приобретения микрокалькуляторов для учащихся средних школ, после того как это чудо электроники резко упало в цене.

Развитие продаж и получение *прибыли от стабилизации цен* направлено на сохранение положения предприятия на рынке. Цены предприятия ориентированы на то, чтобы избежать, по возможности, спада в реализации на основе минимизации воздействия таких внешних сил и факторов, как, например, правительственные решения, действия конкурентов, изменение позиции поставщиков и посредников. В отраслях, где доминирует одна фирма-лидер, ставится цель установить устойчивые соотношения между ценами на конкурирующие товары и избежать больших ценовых колебаний, способных подорвать доверие покупателей. Другая цель ставится, когда предприятие понимает, что оно неспособно оказать влияние на рынок. Возможны и другие цели, например выживание.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ОРИЕНТАЦИИ В УСТАНОВЛЕНИИ БАЗОВЫХ ЦЕН

Маркетинговый подход к установлению базовых цен связан с ориентацией на: *затраты; спрос; конкурентов*.

*Ориентация на собственные затраты* (издержки) основана на установлении цены как результата базовых затрат на единицу продукции плюс прибыли, которую предприятие предполагает получить.

Выделяют три типа «пороговых цен», каждый из которых отвечает конкретным целям по покрытию издержек и рентабельности:

1) предельная цена, позволяющая покрыть переменные за траты и ведущая к нулевой предельной прибыли (Предельная цена = Прямые издержки);

2) цена безубыточности, обеспечивающая покрытие всех затрат (Переменные издержки + Постоянные издержки) при достижении определенного объема продаж;

3) целевая цена, предполагающая добавление к цене безубыточности фиксированной надбавки (прибыль, покрытие инвестиций и т.п.).

При *ориентации на спрос* предприятие устанавливает цены исходя из восприятия товара потребителем. Важным аргументом становится чувствительность к цене как ощущаемая ценность (полезность) товара.

Выявление отношения потребителей к полезности товара можно провести путем опросов, тестирования, экспериментов, а также на основе анализа уже сложившихся тенденций и опыта.

Количественное измерение чувствительности к цене осуществляется с использованием показателей: *эластичности спроса; «воспринимаемой ценности»*.

*Эластичность спроса от цены* — это **выраженное в процентах** изменение объема продаж товара в результате изменения его цены на 1%:

$$\text{Эластичность спроса} = \frac{\text{Процент изменения объема продаж}}{\text{Процент изменения цены}}$$

Спрос эластичен по цене, если он меняется в противоположную сторону по сравнению с ценой. Если рынок насыщен большим количеством товаров и услуг, способных удовлетворить одинаковые потребности, ценовая эластичность спроса будет больше единицы. В таком случае снижение цен становится эффективным инструментом расширения рынка сбыта и увеличения выручки от реализации. Когда же количество вариантов покупки ограничено или спрос превышает предложение, возникает ситуация не-



эластичного спроса: цены при этом могут быть более высокими. Существенно и то, что чем настоятельнее потребность, тем меньше проявляется ценовая эластичность спроса (лекарства, продукты первой необходимости и др.).

Измерение эластичности спроса позволяет установить, в каком направлении воздействовать на цены, чтобы увеличить продажи, какая из конкурирующих марок имеет большую рыночную силу. Перекрестная эластичность позволяет оценивать переключение спроса с одного товара на другой.

В то же время эластичность спроса от цены допускает некоторую упрощенность оценок. Ее нельзя использовать и при оценке спроса на новые товары. Невозможно также определить отношение к лояльности марки, интенсивности использования, уровню предпочтительности и др.

**Ориентация на конкурентов** базируется на анализе существующего уровня цен конкурентов и прогнозирования перспектив их изменения. Влияние фактора конкуренции зависит от типа рынка.

Чем выше степень монополизации рынка, тем больше будет «затратная» цена соответствовать рыночной, и наоборот, слабо монополизированный рынок вызывает сильное отклонение «затратной» цены от реальной рыночной цены. Действует определенное число производителей и покупателей. В этих условиях цена формируется как результат большого числа индивидуальных цен.

Цена устанавливается, как правило, на основе уровня текущих цен. Предприятие отталкивается от цен конкурентов, меньше обращая внимание на показатели собственных издержек или спроса. Такой подход довольно распространен. Он дает возможность избежать, например, сложных расчетов эластичности спроса и т.п. Предприятие как бы полагается на «коллективную мудрость» других субъектов рынка, и это позволяет ему сохранить свое положение.

Часто именно умелое управление ценой с ориентацией на ценовую политику конкурентов является залогом успеха в борьбе за покупателя. Поэтому важно анализировать действия конкурентов, регулярно проводить мониторинг рыночных цен. Практика российских компаний показывает, что существует ряд возможностей для получения таких данных.

- Изучать выставленные на полках розничные цены в магазинах (переписывание цен, фотоснимки, диктофоны, официальный запрос и др.).
- Разыгрывать роль клиента, когда цены формируются под влиянием ряда факторов (диалог с продавцом, запрос по факсу).
- Работать под прикрытием, если на рынке покупателей немного, например промышленном, и контракты отрабатываются тщательно (якобы под заказ международной организации, под авторитетных знакомых специалистов, под виртуальную фирму, данные от уволившихся сотрудников конкурирующих фирм и т.п.).
- Изучать результаты ценовых состязаний, когда фактически не существует прайс-листов, а цены устанавливаются путем переговоров, например в случае консалтинговых услуг, тендерных сделок (постоянный анализ сделок, использование консультантов).

## **УСТАНОВЛЕНИЕ КОНЕЧНЫХ (ПРОДАЖНЫХ) РЫНОЧНЫХ ЦЕН**

В зависимости от конкретной рыночной ситуации могут приниматься решения по использованию различных методов установления продажных цен:

- 1) дифференцированных цен (единых и гибких, стандартных и меняющихся);

- 2) дискриминационных цен (по критериям пространства, времени, персонификации и др.);
- 3) конкурентных цен (цены «снятия сливок», цены проникновения);
- 4) ассортиментных цен, основанных на учете «психологического восприятия» цен потребителями (пороговые цены, цены «с приманкой», неокругленные цены и др.);
- 5) стимулирующих цен (различного рода скидки и зачеты).

### **Методы дифференцированного ценообразования**

Дифференциация может быть:

- пространственной — цена устанавливается в зависимости от места нахождения покупателей по различным территориям;
- временной — цена устанавливается в зависимости от времени суток, дней недели или времени года;
- персонифицированной — цена устанавливается в зависимости от контингента потребителей (товары для молодежи, пожилых, больных, профессионалов и др.);
- количественной — цена устанавливается в зависимости от объема продаваемой партии товаров и др.

Конкретным выражением дифференцированного ценообразования являются стандартные и меняющиеся цены, единые и гибкие цены, дискриминационные цены, твердые и скользящие цены и т.д.

**Стандартные цены** ориентируются на сохранение их неизменности в течение длительного периода времени. Например, стандартная цена на комплексный обед в ресторане, стандартная плата за вход в музей и др. (при этом набор продуктов или содержание услуги могут меняться, но цена остается постоянной).

**Меняющиеся цены** используются в тех случаях, когда предприятие вынуждено реагировать на изменения в собственных затратах или в спросе населения. Так, могут предлагаться различные цены для различных рыночных сегментов. Например, цены на многие товары для удаленных рыночных сегментов будут отличаться в сторону их увеличения из-за значительных затрат на доставку товаров к местам приобретения. Увеличение спроса на сезонные товары также может привести к изменениям цен и т.п.

В рамках **единых (прейскурантных) цен** предприятие устанавливает одинаковую цену для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар или услугу при одинаковых условиях. Такие цены устанавливаются при продаже товаров в магазинах, по каталогу, при персональных продажах товаров производственного назначения и пр.

**Гибкое ценообразование**, напротив, позволяет потребителям в ходе переговоров торговаться при покупке товаров. Потребители, обладающие соответствующими знаниями и искусством «уторговывания» платят более низкие цены, чем те, кто не обладает этими качествами. Это возможно, например, при покупках на товарных рынках, в антикварных магазинах, на переговорах о заключении сделок и т.д. Продавец идет на «уторговывание» цены по разным причинам. В частности, она предоставляет наиболее выгодные условия крупному покупателю, учитывает рыночную конъюнктуру, приспосабливается к сезонным изменениям, является примером гибкой тактики делового общения и др.

**Ценовая дискриминация** заключается в том, что практически одинаковые товары продаются на различных рынках по разным ценам. Задача заключается в максимальном увеличении продаж, используя возможности различных рынков. Ценовая дискриминация основывается на особенностях потребителей, времени и места покупок, специфике товара и др.

### Методы конкурентного ценообразования

Конкурентное ценообразование направлено на сохранение ценового лидерства на рынке. Здесь используются следующие методы:

- «ценовые войны»;
- цены «снятия сливок»;
- цены «проникновения»;
- цены по «кривой освоения».

«**Ценовые войны**» используются в основном на рынке монополизированной конкуренции. Если цены устанавливаются выше цен конкурентов, то это привлечет незначительное число покупателей. Если цена — ниже конкурентных цен, то конкуренты ответят на это тем же. Желание привлечь потребителей низкими ценами со временем приводит к низким прибылям, даже убыткам и прекращению деятельности предприятия.

Цены «**снятия сливок**» (или престижные цены) устанавливаются как начальные цены на новые, модные, престижные товары. Они рассчитаны на те сегменты рынка, где покупатели начнут их приобретать, несмотря на высокий уровень цен. По мере того как конкуренты станут предлагать такие же товары и данный сегмент будет насыщаться, предприятие может перейти на новый сегмент или на новый уровень «снятия сливок». Задача заключается в том, чтобы, опережая конкурентов, оставаться лидером на том или ином участке рынка. Стратегию «снятия сливок» можно рассматривать как осторожную финансовую, так и маркетинговую проблему одновременно. Ее главное достоинство в том, что она оставляет открытой дорогу к последующей перестройке цен с учетом эволюции рынка и конкуренции. С маркетинговой точки зрения снижать цену всегда легче, чем повышать. С финансовой — она позволяет быстро высвободить ресурсы для использования в других проектах.

Цены «**проникновения**» — это более низкие начальные цены по отношению к ценам конкурентов. Они создают барьеры для конкурентов по созданию аналогичной продукции. Политика низких цен в большей мере преследует цель получения долговременных прибылей (по сравнению с «быстрыми» прибылями высоких цен).

Цены по «**кривой освоения**» представляют собой компромиссный вариант между ценами снятия сливок и проникновения. Такой подход предполагает быстрый переход от высоких цен к более низким для привлечения широких слоев покупателей и противодействия конкурентам.

### Методы ассортиментного ценообразования

Ассортиментное ценообразование представляет собой достаточно большой арсенал подходов. Многие из них основаны не столько на экономическом, сколько на *психологическом восприятии* цены покупателем. Учитывается, в частности, психология ценового барьера, психология восприятия чисел, психология сравнения цен, психология престижных цен и др.

Могут использоваться следующие виды цен:

- цена «выше номинала»;

- цена «с приманкой»;
- цены на сопутствующие товары;
- цены за комплект;
- цены на побочные продукты;
- неокругленные цены и др.

**Ценовые линии** представляют собой диапазон цен в рамках одного товарного ассортимента (продуктовой линии), где каждый из них отражает определенный уровень качества — от низкого до высокого. Такой диапазон цен может устанавливаться как для дорогих, так и для дешевых товаров. Определяется ценовая ниша для разных потребителей, ограниченная четкими ценовыми ориентирами. Это дает возможность лучше приспособить предложение конкретного товара к восприятию, нуждам и возможностям широкого круга потребителей. Ценовые линии создают преимущества не только для конечных потребителей, но и для торговых посредников. Они позволяют точнее определить возможный объем продаж, лучше контролировать структуру товарных запасов и др.

Например, компания «Рибок» предлагает четыре варианта спортивной обуви. Начинает ряд простейшая модель по цене 60 долл. Каждое последующее предложение обладает дополнительными преимуществами, позволяя назначить надбавку к цене за каждую введенную новинку. Самая дорогая модель продается по цене 135 долл. При определении ценовой ступеньки между последующими моделями следует учитывать различия в себестоимости обуви, потребительские оценки различных особенностей изделий, а также цены конкурентов. Если разница в цене между двумя следующими друг за другом моделями невелика, то потребители будут чаще покупать более сложное изделие. Если разница велика, то покупатели остановят свой выбор на простой модели.

Цена **«выше номинала»** — это достаточно низкая цена на основной базовый продукт и широкий круг дополнительных товаров к базовому (например, «раздетая» модель автомобиля и набор оборудования и аксессуаров для него за дополнительную плату).

Цена **«с приманкой»**. Например, детская кукла по доступной массовому потребителю цене и богатый набор дополнительных к ней вещей по повышенным ценам: разнообразная кукольная одежда, кукольный домик, мебель и бытовые приборы для кукольной комнаты и др.

Цена **на сопутствующие товары** (связанное ценообразование). Производители основных товаров часто устанавливают сравнительно низкие цены на основную продукцию и значительные наценки на обязательные сопутствующие товары (например, фотопленка «Кодак», перфокарты *IBM*, бумага для ксеркса и т.п.).

Цены **за комплект** — единая цена за набор продукции. Например, полный комплект сантехнического оборудования стоит меньше, чем приобретение того же набора изделий по отдельности.

Установление более низких цен на основные продукты за счет успешной реализации **побочной продукции**. Например, окупаемость отходов от переработки нефтепродуктов позволяет несколько снизить цену на бензин, что приводит к повышению его конкурентоспособности.

**Неокругленные цены**. Цены ниже круглых сумм (например, 18 руб. 78 коп., 99 руб., 1499 руб. и т.п.) создают у потребителей впечатление тщательного обоснования цены и способствуют снижению «порогового» восприятия цены. Установлено, например, что некоторые числа (цены) вызывают у потребителей больше желания купить товар. Они создают некоторую иллюзию «дешевого товара» или «выгодной покупки», с которой

нужно поторопиться. Так, по мнению специалистов, нечетные числа больше стимулируют покупку, чем четные. Число 7 в большей степени «приятно» покупателю, чем число 3. Такой феномен может встречаться в комбинации с «ценовыми барьерами». Например, переход от цены 0,99 руб. к 1 руб. 10 коп. или от 4 руб. 95 коп. к 5 руб. 05 коп. и т.д. может восприниматься как переход в другой ценовой интервал.

#### **Методы географического ценообразования**

«Географическое» ценообразование учитывает особенности процесса купли-продажи с доставкой товаров от производителей к потребителям (от продавцов к покупателям). Используются преимущественно при формировании экспортных цен.

#### **Методы стимулирующего ценообразования**

Стимулирующее ценообразование основано на использовании различного рода скидок и зачетов. Нередко покупатели более чувствительны к скидкам, чем к ценам. Цена воспринимается как точка отсчета, а скидка — как явная прибыль. Различают следующие виды скидок:

- **бонусные скидки** — предоставляются постоянным покупателям или посредникам, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров;
- **скидки за платеж наличными** — даются потребителям, которые оперативно оплачивают счета;
- **скидки за количество закупаемого товара** — получают покупатели, приобретающие большие партии товаров (возможно, за счет экономии издержек по хранению и продаже товаров). Положительный эффект скидок за объемы закупок состоит в том, что у торговых организаций появляется стимул к приобретению крупных партий, и в результате они создают более крупные запасы. В свою очередь, большие запасы, с одной стороны, стимулируют рост торговой активности, а с другой — уменьшают вероятность отсутствия товара на складе. Все вместе это способствует увеличению продажи товаров конечным потребителям;
- **сезонные скидки** — предоставляются потребителям, совершающим внесезонные покупки;
- **функциональные скидки** — по разным торговым каналам за различного рода услуги (продажа, хранение, ведение учета и др.);
- **зачеты** — это скидки с действующих цен, например: сдача старой вещи в счет оплаты приобретаемого товара, скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и поддержания сбыта и др.

Особое положение занимают так называемые **демпинговые цены**. Это искусственно заниженные цены продажи товаров. В узком значении демпинговые цены — это цены с минимальной рентабельностью, на которые предприятие идет ради того, чтобы переманить клиентов у конкурентов и увеличить объем собственных продаж. Они рассматриваются как средство недобросовестной конкуренции и запрещены законодательством ряда стран.

### **ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА**

Предприятие предлагает на рынке не один товар, а продуктовые линии, объединенные в товарный ассортимент. Между отдельными товарами внутри ассортимента могут складываться различные связи:

- взаимозаменяемость;
- взаимозависимость.

*Взаимозаменяемость* товаров приводит к явлению «каннибализма» между марками товаров. Рассматриваются различные случаи, когда новая марка либо просто «съедает» старую марку, либо отнимает часть

рынка от конкурирующей марки, либо привлекает новых покупателей.

*Взаимозависимость* товаров расширяет рынок, увеличивает объем продаж ассортимента в целом. Речь идет о взаимозависимых товарах в процессе потребления (например, продовольственные полуфабрикаты, комплекты офисной мебели, запасные части и т.п.).

Измерение взаимосвязи между товарами производится с использованием метода перекрестной эластичности. Она рассчитывается как отношение процента изменения объема продаж товара А к проценту изменения цены на товар Б.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ

С общеэкономической точки зрения участие посредников во взаимосвязях между производителем и потребителем обусловлено объективной необходимостью согласования различий по месту и времени, количеству и качеству. Производители не в состоянии обеспечить все функции, вытекающие из требований свободного обмена. Участие в этом процессе посредников позволяет создать необходимые условия по приведению в соответствие индивидуальных возможностей каждого производителя к индивидуальным потребностям пользователей.

Функции посреднического процесса охватывают следующие виды действий:

- перемещение товаров и прав собственности на них от места их производства к месту их потребления;
- формирование товарного предложения по объему и структуре, соответствующим потребностям рынка;
- организация хранения товаров;
- сортировка и подбор товаров, адаптированных к рыночным требованиям;
- облегчение доступа и установление контактов с группами покупателей;
- организация информированности рыночных потребителей.

Реализация товаров является единственным способом вернуть вложенные в их производство средства и получить прибыль. Однако следует различать традиционное понятие «сбыт» и маркетинговый инструмент «распределение». *Распределение* — это процесс обслуживания целевых рынков, обеспечение доставки целевым потребителям товаров в нужное время и нужное место, организация перемещения в определенной последовательности товаров в процессе их продажи. Для этого формируются различные каналы распределения, и проводится работа по их эффективному функционированию. *Сбыт* — это сам процесс продажи готовой продукции (сделки) по тем каналам, которые формирует маркетинг с учетом реальной рыночной ситуации (маркетинговая логистика).

Маркетинговые решения в области распределения охватывают следующие вопросы:

- формирование каналов распределения для охвата целевого рынка и обеспечения доступности товара целевым потребителям;
- выбор торговых посредников и установление с ними долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений;
- организация новых форм продажи продукции компании (прямой маркетинг, франчайзинг, лизинг, электронная торговля и др.).

Маркетинговая функция компании охватывает вопросы закупок, сбыта и логистики. Взаимодействие маркетинга с закупочно-снабженческими подразделениями обеспечивает поставку оборудования, сырья и материалов соответствующего ассортимента и качества, необходимого для создания конкурентоспособной продукции. Наиболее тесные связи у маркетинга со сбытовой деятельностью компании (особенно если сбытовые подразделения организованы самостоятельно). Сбытовые операции (как процесс продажи, сделки) предварительно обеспечиваются маркетинговым обоснованием каналов и способов продаж. Это же касается и логистических операций, связанных с организацией физического перемещения товарных потоков.

### **СТРАТЕГИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ТОВАРОВ**

Необходимо, чтобы товар был доставлен целевой группе покупателей. Принятие решений о выборе каналов распределения является достаточно сложной процедурой. Здесь затрагиваются интересы не только самого производителя товаров, но и других субъектов рынка, привлекаемых для реализации этих товаров.

В комплексе маркетинга распределение выполняет две основные функции:

- **обеспечение доступности товаров** в достаточном числе мест, что предполагает формирование каналов распределения с учетом рыночных условий, характера продукта и реальных возможностей предприятия (исследования, переговоры, выбор посредников, оценка рисков, стимулирование и др.);
- **физическое перемещение товаров** (маркетинговая логистика), связанное с организацией движения материальных потоков по выбранным каналам распределения (складирование, транспортировка, прием и обработка заказов, учетные операции, упаковка, отгрузка и др.).

Функционирование каналов распределения приводит к возникновению ряда коммерческих потоков. Среди них можно выделить следующие потоки:

- 1) права собственности на товар (доля в каналах, риски);
- 2) согласований покупок и продаж (спецификации, цены, условия продаж, графики, доставка и др.);
- 3) товарный (физическое перемещение, размер партии, транспортировка, хранение);
- 4) финансовый (платежи за услуги);
- 5) информации (коммуникативные связи между участниками канала);
- 6) продвижения (реклама, персональные продажи, стимулирование).

Задача заключается в том, кто и как будет осуществлять отдельные виды деятельности и реализовывать те или иные коммерческие потоки: производители, посредники, агенты и т.д.

Достижение маркетинговой цели распределительной политики для обеспечения доступности товаров для целевой группы потребителей предполагает:

- во-первых, достаточно точно выявить потребность целевого рынка в товарах и спланировать возможные размеры их продажи;
- во-вторых, сформировать эффективные каналы распределения и быстрее довести свою продукцию до потребителя;
- в-третьих, создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем.

**Выявление потребностей и планирование продаж** производится путем исследования спроса, состояния рынка и торговой конъюнктуры. Используются методы экстраполяции, моделирование, экспертные

оценки и др. Прогнозы являются своего рода «рабочими гипотезами», требующими постоянного уточнения.

**Канал распределения** представляет собой совокупность промежуточных звеньев, вовлеченных в процесс продвижения товаров, с целью обеспечения их доступности для конечных потребителей.

В качестве промежуточных звеньев могут выступать простые посредники, оптовые и розничные торговцы.

**Организация продажи** товаров непосредственно конечному потребителю может осуществляться путем предложения товаров в розничном торговом предприятии (мерчендайзинг), лицензированной торговли (франчайзинг) и прямых контактов с потребителем (директ-маркетинг).

Успешное решение этих задач во многом зависит от подготовленности предприятия, наличия квалифицированных специалистов, опыта и др. Для выполнения отдельных работ могут привлекаться посредники и работники специализированных организаций. Однако во всех случаях предприятие должно правильно использовать все средства распределительной политики.

#### **Возможные варианты систем распределения**

- Прямой маркетинг (Интернет, продажа на дому, по почте, по телефону, по каталогам).
- Торговые представители (собственный отдел продаж, персонал фирмы, привлечение агентов по контрактам).
- Посредники (торговцы и простые посредники).

а) производитель — магазин (обход оптовика с целью сокращения затрат, ускорения и контроля поставок);

б) производитель — оптовик — розничный торговец;

в) агенты и брокеры (квалифицированная помощь).

Современные процессы развития торговли:

- процесс интеграции торговли в сетевые структуры;
- развитие прямого выхода на потребителя;
- осуществление помощи и контроля продаж;
- прямой маркетинг;
- виртуальная торговля.

#### **Стратегические решения по распределению**

Стратегия каналов распределения — это достаточно большой набор способов, на основе которых компания может выполнять задачи в области реализации своей продукции. Речь идет о решении вопросов: как, когда и где компания намеревается предложить свою продукцию целевому рынку. С точки зрения производителя, обзоревающего рынок «сверху вниз», можно выделить следующие области принятия маркетинговых решений:

- 1) формирование стратегии каналов распределения;
- 2) построение организационных форм каналов распределения;
- 3) стратегии охвата рынка каналами распределения;
- 4) определение видов распределения;
- 5) выбор участников канала;



- б) взаимодействия участников канала;
- 7) мотивация участников канала;
- 8) оценка работы участников канала.

### ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

*Канал распределения* представляет собой совокупность промежуточных звеньев, вовлеченных в процесс продвижения товаров, с целью обеспечения их доступности для конечных потребителей. В качестве промежуточных звеньев могут выступать простые посредники, оптовые и розничные торговцы.

Каналы распределения характеризуются своей длиной и шириной. Длина канала распределения служит основным показателем и определяется числом звеньев, ширина канала — числом участников в каждом звене канала распределения. При этом производитель товара является начальным, а потребители — конечными звеньями канала. Задача заключается в том, чтобы определить количество промежуточных звеньев. В соответствии с этим различают каналы:

- 1) прямой (канал нулевого уровня);
- 2) косвенный, в том числе:
  - короткий (одноуровневый);
  - длинный (многоуровневый).

Для выбора длины и ширины канала принято использовать ряд критериев.

• **Критерий доходов.** Прямые каналы дают возможность большего объема продаж и соответственно прибыли. Производственное предприятие активизирует собственные усилия на продаже выпускаемой им продукции, и вся выручка поступает предприятию без участия посредников.

• **Критерий затрат.** В практике маркетинга существует правило, согласно которому «прямая поставка розничному торговцу оправдана в том случае, когда дополнительные расходы (на представителей и осуществление сделок) для достижения соответствующего уровня продаж меньше маржи оптовика и дополнительных расходов, связанных с рекламой».

• **Критерий гибкости.** Формирование каналов распределения представляет собой динамический процесс. Он требует постоянных уточнений.

• **Критерий контроля.** Чем больше посредников участвует в распределении продукции предприятия, тем меньшим уровнем контроля оно обладает. У посредников свои экономические интересы. Несоответствие интересов может привести к конфликтам в каналах распределения.

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

1. Традиционное (не интегрированное) маркетинговое распределение.
2. Вертикальные маркетинговые системы распределения.
3. Горизонтальные маркетинговые системы распределения.
4. Многоканальные маркетинговые системы распределения.

*Традиционный канал* распределения состоит из не зависимых друг от друга производителей и посредников. Каждый самостоятельно действует на рынке, исходя из своих интересов. Ни один из участников канала не имеет контроля над другими.

*Вертикальная система* распределения интегрирует все звенья канала. Производитель и посредники

работают как единая система. Один из участников канала доминирует над остальными (в частности, используя права владельца или свои сильные стороны и др.). Это могут быть жесткие корпоративные системы или договорные системы (добровольные сети, кооперативы, франчайзинг и др.).

**Горизонтальное маркетинговое распределение** — это частично интегрированные системы, объединяющие для сотрудничества оптовых и розничных торговцев. Могут создаваться на постоянной или временной основе (например, добровольные сети магазинов).

**Многоканальная маркетинговая система** (многоканальное распределение) создается для обслуживания различных целевых рынков, на которых работает предприятие. При таком подходе появляется возможность большего охвата рынка, снижаются общие затраты на содержание каналов (например, телефонный разговор вместо личного посещения), повышается качество торговли. Вместе с тем в пересекающихся каналах может возникнуть конкуренция, конфликты и т.д.

**Маркетинговые решения по разработке структуры канала:**

- 1) постановка задач реализации (как, когда и где представить товар целевому рынку);
- 2) определение функций канала (возможности использования технологических процессов);
- 3) выявление альтернативных структур (по длине канала, интенсивности охвата, типам посредников и др.);
- 4) выбор оптимальной структуры канала (по вводимым критериям).

Принятие решения по выбору организационной формы канала распределения связано со следующими моментами:

- желанием выйти на целевые рынки, требующим различных подходов к формированию каналов распределения;
- желанием увеличить доступность товара и рост объема продаж;
  - желанием сотрудничать со всеми звеньями канала распределения;
  - желанием диктовать свои условия, быть «капитаном» канала распределения.

## **СТРАТЕГИИ ОХВАТА РЫНКА**

По уровню охвата рынка для решения задач проникновения на рынок распределение делится на три типа («ЗИ»):

- интенсивное распределение;
- избирательное (селективное, выборочное) распределение;
- исключительное (эксклюзивное) распределение.

При **интенсивном распределении** — (много продавцов на многих рынках) предприятие стремится реализовать свой товар в максимальном числе магазинов, чтобы как можно больше охватить потенциальных потребителей. Применяется в основном для товаров массового спроса, таких, как продукты питания, сигареты, зубная паста и др. Достоинства интенсивного распределения заключаются в достижении наибольшей доступности товаров и высокой доли рынка. Изготовитель выигрывает за счет масштаба производства. Однако увеличиваются сбытовые издержки, утрачивается контроль продаж, затрудняется использование привлекательного имиджа и др.

**Избирательное распределение** — (несколько продавцов на одном рынке) предполагает использование ограниченного числа посредников. Используется для товаров, покупка которых требует предварительного выбора, например предметы одежды, многие бытовые машины и приборы и т.д. При выборе торгового по-

средника учитываются его объемы продажи, качество торговых услуг, квалификация и компетентность персонала и др. Преимущества избирательного распределения связаны с более эффективным функционированием канала распределения, снижением затрат. В то же время недостатками являются: неполный охват рынка; возможность появления конкурентов; потеря потенциально возможных продаж и др.

При **исключительном распределении** — (один продавец на одном рынке) только один торговец может представлять изготовителя на одном географическом рынке. Он получает статус «уполномоченного дилера». Используется при организации продаж дифференцированных товаров, высокого качества, модных и престижных и т.п. Отбор торгового посредника более тщательный, ему запрещается торговать товарами конкурентов. От посредника требуются активные действия на рынке, поддержание необходимых товарных запасов, развитие торговых услуг и др. Как метод исключительного распределения в современных условиях активное развитие получает франчайзинг. Преимущества исключительного распределения заключаются в лучшем обслуживании покупателей, низком уровне затрат, контроле продаж и т.д. Недостатки сводятся к небольшому охвату рынка, связанности обязательствами.

Решения по охвату рынка в конечном счете зависят от:

- настоятельности потребности (чем выше настоятельность, тем ближе к интенсивному типу);
- характера потребности (удовлетворяется с помощью товаров массового или эпизодического спроса);
- желаемого охвата (доли) рынка.

### СТРАТЕГИИ «PULL PUSH»

Для успешного продвижения товара по каналам распределения и обеспечения их доступности необходимо тесное сотрудничество всех звеньев. В зависимости от того, на кого фокусируются основные маркетинговые усилия предприятия в целях достижения такой согласованности, различают следующие виды распределения:

- «проталкивание» (*push*);
- «протягивание» (*pull*).

При **«проталкивании»** маркетинговые решения фокусируются на посредниках с целью привлечения внимания к товарам предприятия и добровольного сотрудничества. Используются торговые скидки, конкурсы по продажам, сотрудничество в рекламе, обучение персонала и др. Такая политика применяется в том случае, когда предприятие не может обойтись без посредников.

При **«протягивании»** маркетинговые решения фокусируются на конечных потребителях, минуя посредников. Используются такие средства, как активная реклама, пропаганда торговой марки, выставки, сувениры и др. Предприятие стремится путем непосредственного общения с потенциальными потребителями воздействовать на посредников, «принуждая» их к сотрудничеству. Потребители начинают играть роль втягивающего механизма конкретной товарной марки в сбытовой канал благодаря активизации спроса.

### ВЫБОР ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

В системе маркетинга существуют различные критерии, с помощью которых можно оценить и выбрать торгового посредника:

- финансовая надежность — источники финансирования, платежеспособность, опыт ведения бизнеса;
- маркетинговая политика — стратегические решения, конкурентные преимущества, товарная, ценовая, коммуникативная политика;
- состояние сбытовой сети — материально-техническая база, динамика продаж, товарные запасы, охват рынка;
- известность и репутация — имидж и торговая марка, профессиональная подготовка персонала, членство в ассоциациях и объединениях.

### **Сотрудничество в каналах распределения**

#### ***Управление торговыми отношениями:***

- программы поддержки сбыта (ускорение оборачиваемости, внедрение мерчендайзинга);
- стимулирование дистрибьюторов;
- развитие коммуникативных связей и координации действий;
- осуществление контроля посредников (анализ данных о продажах, запасах, просрочках и др.).

#### ***Защита торговых отношений:***

- перекрытие возможностей утечки деловой информации;
- удержание отношений за счет развития уникальности связки между производителем и посредником;
- достижение баланса сил в канале.

#### ***Мотивация участников канала распределения:***

- получение информации о потребностях и проблемах участников канала (использование различных источников информации);
- предоставление поддержки участникам канала для удовлетворения их потребностей и решения проблем (развитие партнерских отношений);
- обеспечение постоянной управляемости каналом (производителем или торговцем).

### **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ**

В системе маркетинга разработано самостоятельное направление - *мерчендайзинг (Merchandising)*, которое представляет собой комплекс работ, планируемых и проводимых непосредственно в розничном торговом предприятии. Он включает:

- развитие активных форм продажи товаров;
- выкладку и демонстрацию товаров;
  - использование упаковки («безмолвного продавца») и маркировки товаров с исчерпывающей информацией для покупателя;
- гибкую политику цен;
- внутримаркетинговую рекламу;
- дополнительные торговые услуги;
- меры по стимулированию спроса и др.

Комплекс усилий мерчендайзинга направлен на обеспечение оптимальной эксплуатации торговой площади и высокой рентабельности. В конечном счете, речь идет о постоянном повышении эффективности каждого квадратного метра торговой площади или каждого погонного

метра выкладки товаров и всего магазина в целом. Специалист по маркетингу в розничной торговле (мерчендайзер) должен хорошо знать рынок, товар, вопросы рентабельности, прибыли, управления и др.

В производственных российских компаниях активно развивается направление так называемого торгового маркетинга. Менеджеры по торговому маркетингу (трейд-менеджеры, мерчендайзеры, супервайзеры и т.п.) сосредоточивают свои усилия не на продажах или торговле вообще, а конкретно на проблемах мерчендайзинга. Их главная задача — представить товар в местах продажи. Поэтому они работают и с покупателями, и с посредниками («нужный товар в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве и по нужной цене»).

При организации продаж находит широкое применение льготное предпринимательство. **Франчайзинг** представляет собой вертикальную договорную маркетинговую систему для сбыта товаров, он предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма предоставляет другой право на ведение торгового бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. При этом покупатель такой льготы уплачивает некоторую сумму денег плюс отчисления от продаж, получая взамен право на использование торговой марки, а также постоянную поддержку и передачу опыта.

Различают следующие типы франчайзинга, связывающие на определенных льготных условиях:

- производителя и розничного торговца;
- оптовика и розничного торговца;
- розничных торговцев между собой.

Розничному торговцу предоставляется право пользования торговым знаком, фирменным наименованием и т.п. предприятия-производителя, оптовика или торговой фирмы. Это дает возможность при сравнительно небольших затратах организовать свое дело, выплачивая материнской фирме установленную договором сумму. Франчайзинг предоставляет выгоду обеим сторонам соглашения.

**Прямой маркетинг (директ-маркетинг)** — это интерактивная маркетинговая система распределения товаров, в которой используются различные средства для непосредственной связи с потенциальными потребителями с целью получения отклика и (или) совершения сделки в любом регионе рынка (торговля без посредников).

Продажа без посредников дает возможность предприятию кратчайшим путем выходить на потребителя с целью получения заказов и установления непосредственных контактов. Такая форма продажи выгодна не только производителю. Она существенно сокращает расходы и контролирует процессы продвижения товаров. Выгодна такая форма и потребителю своим удобством, оперативностью, возможностью реагировать на возникающие изменения и т.д.

Продажа без посредников осуществляется путем:

- предоставления каталогов;
- заказов по почте (прямая почтовая рассылка);
- продажи по телефону (телемаркетинг);
- формирования базы данных покупателей.

Использование различных каналов прямой продажи без посредников предполагает *формирование банка данных* о покупателях для осуществления контактов и совершения продаж. В основе лежит составление списков покупателей целевых групп. Такие списки содержат имена и адреса покупателей, их основные демографические характеристики, сферу интересов, а также сведения о приобретенных в прошлом товарах и др.

Учитывая важность работы, на предприятиях появляются менеджеры по банкам данных. В их обязанности входит формирование, сортировка, уточнение сведений о покупателях, ведение специальных картотек, а также использование современных технических средств осуществления такой работы.

## МАРКЕТИНГ В КОМПЬЮТЕРНЫХ СЕТЯХ

В настоящее время формируются и действуют следующие каналы распределения в сетевом маркетинге:

- электронные магазины;
- форумы, телеконференции, доски объявлений;
- электронная почта.

*Электронные магазины* создаются в системе Интернета или в какой-либо коммерческой сетевой линии. Они содержат описание магазина, каталог товаров, финансовое состояние компании, техническую информацию по каждому выпускаемому продукту, данные о возможностях связи с магазином и заказов товаров. *Форумы* - это дискуссионные клубы, где могут быть библиотеки и комнаты для общения в режиме реального времени по специальной подписке. *Телеконференции* ограничивают участие пользователей рамками определенной тематики. *Электронные доски* объявлений представляют собой специализированные сетевые службы по тематике или группам пользователей. *Электронная почта* дает возможность клиентам предприятия задавать вопросы, получать консультации, высказывать предложения и др.

### Деятельность в компьютерных сетях по исследованию рынка, продвижению и продаже товаров

*Преимущества:* новая коммуникативная среда без границ, интерактивный доступ, персональное общение (сам клиент — поставщик информации о своих нуждах).

*Ограничения:* нет безопасности конфиденциальной информации; не отлажен механизм оплаты (в России).

*Способы выхода:* информация на популярных серверах, собственная веб-страница, собственный сайт, собственный сервер.

*Методы исследования рынка:* прямая регистрация посетителей сервера, учет интересов посетителей, электронные опросы, интерактивное взаимодействие.

*Методы и средства рекламы:* размещение на собственном сервере, на хорошо посещаемых серверах, электронные письма, участие в телеконференциях, форумах, электронных досках объявлений и др.

В широком понимании *электронная торговля* — это заключение путем обмена электронными документами таких сделок, как купля-продажа, поставки, возмездное оказание услуг, заем и кредит, банковский вклад, страхование, поручение, комиссия, публичный конкурс и др.

*Сложности:* нет проблем, пока предметом покупки является то, что можно представить в электронном виде. Однако появляется разрыв между моментом продажи и доставки в других

случаях, например трактор, запасные части. Поставка становится сферой, где компании имеют возможность отличиться (важность логистики).

**Советы:** следует решать в Интернете только те задачи, которые лучше решать через Интернет; эти задачи должны соответствовать маркетингу компании; определить четко, что и где размещать; фиксировать результаты и достижения. Интернет-маркетингом должен заниматься не настройщик модема или веб-мастер, а маркетолог, умеющий работать в сети.

## **НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ И УПРАВЛЕНИИ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ**

Специалисты отмечают, что в настоящее время происходят значительные изменения в развитии и управлении каналами распределения. К наиболее важным можно отнести следующие:

1. Усиление внимания к разработке *стратегии распределения как фактора долгосрочного стратегического преимущества*. Такая стратегия охватывает не только решение традиционных вопросов организации сбыта и логистики, но, что особенно важно, весь комплекс инновационных идей в области распределения

2. Рост числа *партнерских отношений* в каналах распределения и стратегических альянсов для достижения успехов от совместной деятельности. В отличие от традиционных, слабо организованных каналов распределения, партнерство и альянсы тесно связывают производителя и участников канала. Канал функционирует как единая команда. Эффективность управления каналом определяется управлением цепью поставок, которое включает тщательную разработку отношений на протяжении всего канала.

3. Формирование *конкурентного преимущества* в каналах распределения. Глобальная конкуренция предполагает наличие конкурентного паритета в запрашиваемых конкурентами ценах, предлагаемых ими товарах и той информации, которую они представляют о товаре в целях его продвижения. В этих условиях выделиться среди конкурентов можно только на основе создания эффективных каналов, которые не так легко поддаются копированию конкурентами. Это предполагает принятие долгосрочных стратегических решений, учитывающих организационные и человеческие ресурсы, а также возможность инвестиций.

4. Смещение акцента на управление распределением, связанное с *сокращением издержек сбыта* на основе использования эффекта масштаба, проведения реинжиниринга, сокращения уровней управления.

5. Широкое *использование новых технологий* (телекоммуникационных и компьютерных, Интернета), повышающих интенсивность сбытовых процессов и увеличивающих стоимость компании. Происходит экономия издержек, улучшается имидж торговой марки, повышается эффективность маркетинговой деятельности в целом (маркетинговый бизнес-процесс). Все это в конечном счете увеличивает денежные потоки от реализации продукции и является источником создания акционерной стоимости.

6. Повышение внимания к *поведенческому (социальному) подходу* в организации взаимодействия в каналах распределения. Каналы распределения все больше рассматриваются не только как экономические, но и как социальные системы. Поэтому такие вопросы, как власть в каналах, конфликты в каналах и другие, рассматриваются с поведенческой точки зрения, что требует знаний менеджерами специальных наук.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

Для обеспечения эффективного согласования товарного предложения с рыночным спросом должен быть налажен действенный *информационный обмен с рынком*, обеспечены коммуникативные потоки, способствующие процессу обмена. Коммуникативные связи предприятия с рынком выражаются в том, что предприятие направляет на рынок свои товары и информацию о них. Рынок же возвращает предприятию деньги за реализованную продукцию и информацию о том, как товар был принят рынком.

Коммуникации с рынком и оценка действенности этой связи являются, по существу, сердцевинной маркетинговой деятельности компании. Необходимо знать, что происходит на рынке и как воспринимается рынком продукция компании. Именно в процессе «разговора» с рынком формируется и процесс товарно-денежного взаимодействия с ним. Такие показатели, как узнавание продукции компании, лояльное к ней отношение, желание делать повторные покупки и другие, являются первым шагом на пути реализации, привлечения клиентов и формирования рынка.

Наряду с этим одна из главных задач — это представление товара (услуги) в *привлекательном для целевых потребителей виде*, чтобы убедить их покупать именно данную торговую марку. Эту функцию выполняет и сам товар, и его упаковка, и цена, и выкладка, и витрины и т.д. Для этих же целей в маркетинге разработан специальный комплекс средств — промоушн-микс, позволяющий донести до целевых потребителей определенные аргументы в пользу продукции компании.

Коммуникативная политика оказывает сильное влияние не только на осознание потребителем ценности предлагаемой продукции, но и на повышение стоимости компании, поскольку формирует значительную часть нематериальных активов компании за счет создания имиджа самой компании и марок товаров, способов обслуживания и т.д.

Коммуникативные стратегии и реализация конкретных мероприятий в этой области требуют значительных расходов. Отчисления из текущей прибыли приводят, как правило, к сопротивлению со стороны бухгалтерских и финансовых служб, поскольку требуется быстрая отдача вложенных средств. Однако маркетинговые коммуникации — это, наряду с другими маркетинговыми инструментами, деятельность по формированию долговременных денежных потоков. Все более становится очевидным, что инвестиции только в материальные активы уже недостаточны для роста компании. Инвестиции в маркетинговые коммуникации также необходимы.

## ПРОДВИЖЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

*Продвижение* — это обращение производителя к потребителю с целью представить продукцию компании в привлекательном для целевой аудитории виде. Механизмом продвижения является процесс коммуникации (форма общения на основе построения прямой и обратной связи предприятия с рынком). Объект продвижения — поведение потребителей, его познавательная, эмоциональная и поведенческая реакции. Средствами продвижения служат реклама, персональные продажи, стимулирование и связи с общественностью, используемые, как правило, в интегрированном виде.

Процесс коммуникаций описывается с помощью *коммуникативной модели*. Она включает ряд элементов (рис. 4.1).

Источником информации является само предприятие, устанавливающее коммуникативную связь с рынком. Информация содержит сведения, которые оно хочет донести до потребителей о своем товаре,



его цене, условиях продажи и т.д. С помощью специальных преобразований (творчество, креатив) производится кодирование информации с целью более глубокого проникновения в сознание потребителей (изображение, символы, звук, тексты и др.). Сообщения могут передаваться с использованием различных средств массовой информации (Интернет, телевидение, печать и т.д.). В качестве адресата или получателя информации выступает та целевая группа потребителей, которая выбирается предприятием (сегмент рынка). Декодирование (восприятие) и ответная реакция свидетельствуют о том, как потребители восприняли полученную информацию (отношение, действие и др.).

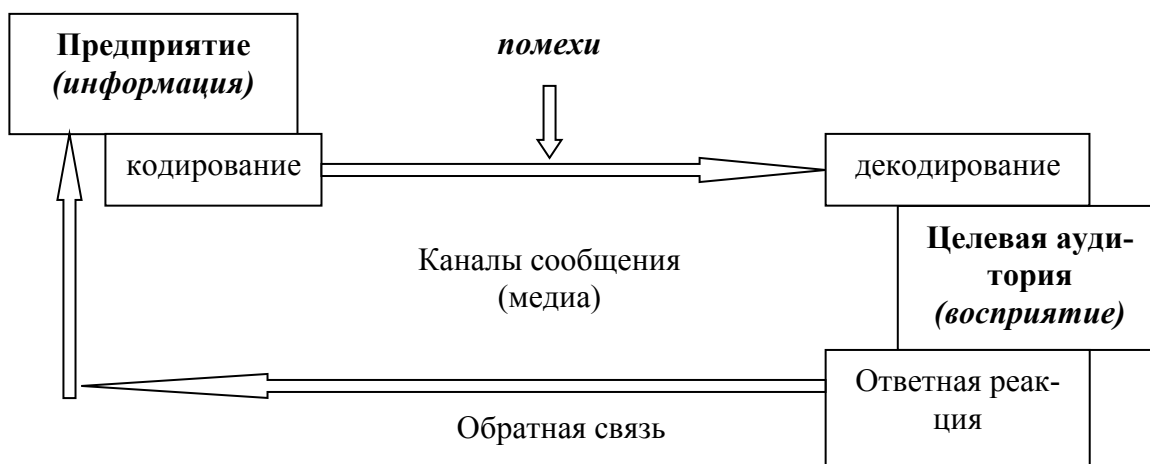


Рис. 4.1. Коммуникативная модель

**Коммуникативное взаимодействие** описывается с помощью различных поведенческих моделей.

**Критериями** оценки эффективности коммуникативного воздействия (ответной реакции) служат иерархические и неиерархические модели, позволяющие количественно оценить показатели *знания* (осведомленность, припоминание), *отношения* (эмоции, образ) и *действия* (пробные и повторные покупки):

- «знания — эмоции — действия» (модель высокой вовлеченности АИДА, ДАГМАР, РОДЖЕРС);
- «знания — действия — эмоции» (модель слабой вовлеченности);
- «действия — эмоции — знания» (модель уменьшения диссонанса).

**АИДА** (англ. *AIDA: Attention, Interest, Desire, Action* — внимание, интерес, желание, действие) — принятая в практике американского маркетинга модель потребительского поведения, предложена Э. Левисом в 1896 году. Модель описывает последовательность событий, ведущих к принятию решения о покупке:

знакомство → интерес → потребность → действие.

Модель применяется в российской практике при формировании стратегии сбыта, при подготовке торговых дилеров, менеджеров. Часто система АИДА используется не только в продажах, но и при изучении влияния на потребителя рекламного послания. Когда человек что-либо покупает, сам процесс продаж в это время проходит через несколько стадий развития. Во-первых, клиента привлекает (А – Attention) продукт. Если клиенту действительно что-то нужно в данном продукте, то он начинает интересоваться (I – Interest) данным продуктом и хочет узнать о нем больше. Если продукт удовлетворяет нашим определенным требованиям, таким как необходимости данной покупки, уникальности, то клиент желает (D – Desire) приобрести данный про-

дукт. Если продукт нам нужен срочно или он стимулирует нас к приобретению для удовлетворения определенного уровня нужд, то клиент побуждается действием приобрести (Action) данный продукт.

**Методика DAGMAR** – это широко известная классическая модель, используемая при продвижении товаров и услуг. Английское определение данной модели звучит «Defining advertising goals – measuring advertising results».

Отсюда и появилась аббревиатура **DAGMAR**, по первым буквам вышеупомянутой фразы. Вольная трактовка DAGMAR: «поэтапное измерение результатов от постановленных для рекламы задач».

Процесс принятия решения о приобретении товара, согласно этой модели, проходит четыре стадии:

- *Осведомленность*. Человек узнает марку.
- *Знание*. Человек имеет определенное представление об основных характеристиках, выгодах предоставляемых продуктом.
- *Убежденность*. Расположенность к данной марке, выделение ее из множества других.
- *Действие*. Непосредственно совершение покупки.

Применение данной модели предполагает проведение маркетинговых исследований в процессе продвижения. Цель – это определение прироста числа покупателей на каждой из перечисленных стадий.

**Коммуникативные средства. Реклама** — процесс распространения информации, имеющей целью продвижение товаров, услуг или идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет. Сущность рекламы заключается в достижении экономического интереса производителей. Формой рекламы выступают коммуникативные связи с рынком. Содержание рекламы — это коммерческая пропаганда товаров.

**Персональные продажи** — личные контакты торгового персонала предприятия с покупателями, устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его продажи или заключения торгового соглашения. Персональные продажи осуществляются с помощью ведения деловых переговоров, коммивояжерских циклов, демонстраций товаров, проведения консультаций и др.

**Формирование спроса и стимулирование сбыта** — действия, направленные на увеличение продаж путем активного привлечения к этому процессу покупателей, посредников и поставщиков с использованием различного рода побудительных мер в определенный период времени.

**Связи с общественностью (Public relations)** — это продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией (предприятием) и общественностью.

Современная концепция **интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК)** предполагает возможность формирования рациональной структуры промоушн-микс исходя из стратегической оценки каждого средства продвижения и максимизации совокупного воздействия комплекса. Отдельные средства продвижения поддерживают друг друга, в результате чего возникает синергетический эффект от совместного применения разных средств. Благодаря использованию ИМК можно добиться повышения

эффективности затрат на продвижение продукции.

## СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ: ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**Стратегия** продвижения, комбинирующая в единый интегрированный комплекс мероприятия по рекламе, персональным продажам, стимулированию, связям с общественностью, призвана информировать о товаре покупателей и других субъектов, влияющих на принятие решения о покупке.

Стратегия продвижения предполагает планирование, осуществление и контроль коммуникационного процесса между компанией и ее потребителями, а также участниками ее других целевых аудиторий. Основная задача — достижение определенных коммуникативных целей в отношении каждой целевой аудитории (потребители, посредники, общественные организации и др.).

**Программа** (план) продвижения строится на основе принципов и методов интегрированного использования различных коммуникативных средств. В более широком плане современный интегрированный подход заключается не только в объединенном использовании непосредственно средств промоушн-микс, но также и всех инструментов комплекса маркетинг-микс. Выбор инструментов для программы продвижения и их интеграция определяются рядом ключевых критериев:

- специфика целевой аудитории (потребители или менеджеры);
- характер рекламного сообщения (дерзкое обращение или передача комплексного аргумента);
- затраты (использование разных каналов, в разное время и т.д.);
- возможности измерения полученных результатов (тестирование «до и после»);
- контроль проведения кампании (соблюдение принятой программы).

Если все элементы маркетинг-микс и промоушн-микс направлены на коммуникацию в одном направлении, то, как правило, возникает эффект синергизма.

### Основные этапы разработки программы продвижения

1. *Формулирование целей.* Сформировать приверженность к марке. Методы:

- классические иерархические модели;
- неклассические иерархические модели.

2. *Оценка факторов.* Определить значимость различных средств для достижения целей. Факторы:

- типы покупателей и критерии их поведения;
- типы товаров и стадии их жизненного цикла;
- типы организации продажи.

3. *Разработка стратегии.* Выбор способов достижения целей и формирования комплекса ИМК. Стратегии:

- стратегии личной или безличной коммуникации;
- стратегическая модель иерархии воздействия (комбинация средств промоушн-микс по приоритетам);
- стратегии достижения конкретных целей.

4. *Разработка бюджета.* Методы:

- «все, что можно себе позволить»;
- прирост бюджета;
- паритет с конкурентами;
- процент от продаж;
- увязывание целей и задач.

**5. Оценка.** Соответствие комплекса продвижения целям:

- коммуникативный эффект;
- экономический эффект.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РЕКЛАМЕ

При использовании рекламы принимаются следующие решения.

### Определение целей рекламы

Цели рекламной кампании состоят в достижении желательной реакции в поведении потребителей (Э. Райе и Дж. Траут: «В маркетинговой войне конкурент является противником, а покупатель — территорией, подлежащей завоеванию»):

- **познавательная** реакция (повышение известности торговой марки, быть первой торговой маркой в представлении потребителей и др.);
- **эмоциональная** реакция (осознание ценности товара, достижение предрасположенности к торговой марке, выработка предпочтений и др.);
- **поведенческая** реакция (побуждение к пробным покупкам, повышение интенсивности потребления, усиление преданности торговой марке и др.).

Цель рекламы показывает, на каком виде реакции потребителя следует сосредоточить основные усилия.

### Определение стратегии рекламы

- Стратегии **«новости»**, ориентированные на выделение достоинств рекламируемого продукта (циркониевый браслет).
- Стратегии **«логики»**, ориентированные на повышение знаний о товаре, создание и поддержание известности товарной марки, ее узнавание и запоминание (стиральный порошок «Гайд»).
- Стратегии **«образа»**, ориентированные на закрепление положительного отношения, верности торговой марке (пиво «Клинское»).

### Выбор рекламного сообщения (креатив, творчество)

Рекламное сообщение показывает, что, как и в какой форме должно быть сказано, чтобы оказать влияние на процесс принятия решения потребителем и добиться желаемого эффекта.

**Что сказать** — определяется конкретным предложением, информирующим потребителя о типе продукта, торговой марке, условиях потребления, целевой группе и др.

**Как сказать** — определяется такими требованиями к сообщению, как привлечь внимание, быть интересным, способным убеждать, быть запоминающимся, соответствовать целевой группе и др.

**В какой форме сказать** — определяется конкретным макетом, фотографией, иллюстрацией, текстом, звуковым оформлением и т.д.

### Выбор каналов сообщения

Существуют различные **каналы** для передачи рекламного сообщения целевой группе:

- электронные средства (Интернет, телевидение, радио, видео, аудио);
- печатные издания (газеты, журналы);
- средства внешней рекламы (щиты, плакаты и др.);
- прямая реклама (рассылка по почте);
- сувенирная реклама.

Решения о **выборе каналов** сообщения (использование средств на почтовую рассылку, рекламный ролик на телевидении, колонки в газете и др.) принимаются на основе следующих критериев:

- 1) доступность канала;
- 2) максимальный охват целевой аудитории;
- 3) степень доверия конкретному каналу;
- 4) соответствие канала целям рекламной кампании;
- 5) наличие альтернативных каналов;
- 6) соотношение затрат и эффекта рекламы.

Конкретными **показателями** для выбора каналов сообщения являются:

- охват целевой аудитории (тиражи, рейтинги). Выражается величиной целевой аудитории, которая подвергается воздействию рекламы один или несколько раз за определенный промежуток времени;

- частота рекламного воздействия. Оценивается общим числом контактов отдельных потребителей с рекламным сообщением;

- временной лаг между сдачей материала и его публикацией; коммуникативный эффект. Определяется процентом целевой аудитории, подвергшейся рекламному воздействию такое минимальное число раз, которое считается достаточным для того, чтобы реклама возымела успех;

- тарифные ставки на канале сообщения. Рекламные издержки исчисляются в расчете на 1000 человек целевой аудитории, с которой установлен контакт.

Решения о выборе каналов для передачи рекламного сообщения связаны с поиском **носителя**, который предлагает наименьшие расценки на рекламу в расчете на 1000 человек целевой аудитории; достижением оптимального сочетания охвата и частоты воздействия рекламы; совершенствованием временной привязки рекламной кампании.

### **Разработка бюджета рекламной кампании**

Бюджет рекламной кампании может быть разработан с использованием различных подходов, основанных на учете целей рекламной кампании, финансовых возможностей предприятия, затрат на рекламу конкурентов, общих затрат в отрасли и т.д. Он представляет собой расчет затрат, обеспечивающих достижение целевых показателей, заданных для отдельных составляющих реакции потребителей (познавательная, эмоциональная, поведенческая).

Медиапланирование: как лучше использовать денежные средства для достижения целей рекламной кампании.

## **Измерение эффективности рекламы**

*Экономическая эффективность* определяется с помощью:

- метода оценки увеличения объемов продаж до и после проведения рекламной кампании;
- аналитического метода на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продаж;
- экспериментального метода с помощью пробных (с проведением рекламы) и контрольных (без проведения рекламы) рынков.

Оценку *коммуникативной эффективности* рекламной кампании можно получить на основе тестирования рынка до ее начала (претестирование, пробное тестирование) и в период ее проведения (посттестирование).

**Федеральный закон РФ от 28 июля 1995 г. «О рекламе»** регулирует отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы. Основная его цель заключается в том, чтобы защитить от ненадлежащей рекламы, которая может ввести в заблуждение или нанести вред потребителям, а также посягнуть на общественные интересы и мораль.

**Международный Кодекс рекламы**, принятый в 1987 г. Международной торговой палатой, обязывает, чтобы любое рекламное послание было бы благопристойным, честным и правдивым. Оно должно создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, не должно подрывать доверие к рекламе.

### **МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ПЕРСОНАЛЬНЫМ ПРОДАЖАМ**

В современных условиях технологии персональных продаж получили дальнейшее развитие. Это относится к деловым переговорам, презентациям, телемаркетингу и др.

Примерная схема *деловых переговоров*:

- 1) выдвинуть предложения и начать переговоры;
- 2) вызвать интерес и установить потребности клиента;
- 3) сформировать доверие к сделке, агенту, предприятию;
- 4) продавать выгоды, связанные с удовлетворением выявленных потребностей;
- 5) вызвать желание купить;
- 6) принять решение и заключить сделку.

**Торговые презентации** служат средством продвижения аргументов в пользу товаров, соответствующих выгодам потребителей. Основные требования к презентациям:

- презентация должна быть построена в соответствии с иерархической структурой процесса коммуникации (внимание — интерес — желание — действие);
- потребитель должен получить четкое представление об основных преимуществах товара;
- наиболее важные преимущества выдвигаются на первый план, менее важные — на второй;
- необходимо упомянуть о недостатках товара непосредственно из уст торгового представителя;
- делать в ходе презентации больше выводов, вызывая клиентов к согласию с ними.

**Телемаркетинг** — это постоянное поддерживание связи торгового персонала предприятия с потенциальными потребителями (клиентами, заказчиками) посредством телефона и интерактивной компьютерной программы, подключенной к базе данных. Телемаркетинг требует меньших затрат и обеспечивает высокую степень контроля над продажами. Он также дает возможность активизировать пассивных покупателей, проводить обследования и т.п.

### **Определить численность торгового персонала можно следующими методами:**

1) метод загрузки — расчетная величина, полученная из общего объема требующегося рабочего времени, распределения данного времени на задачи в области продаж, а также времени, затрачиваемого на каждого покупателя, обычно с учетом прибыли с продаж по каждому заказу;

2) метод расчета от прогноза продаж — опирается на зависимость численности персонала от оценки потенциальных продаж основанных на желаемых целях менеджмента и желательной доле рынка. Особенно важны обоснованный прогноз и рассчитываемая средняя производительность торгового представителя;

3) метод предельных показателей — численность торгового персонала может расти до тех пор, пока дополнительный доход с продаж превышает дополнительные затраты.

### **МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ (ПОДДЕРЖКА СБЫТА)**

Решения по стимулированию охватывают вопросы выбора различных форм кратковременного воздействия на покупателей, продавцов, торговых посредников для привлечения их внимания к продвижению продукции предприятия.

Выбор целевой группы (или нескольких целевых групп) и определение задач стимулирования связаны в основном с необходимостью увеличения продажи товаров в определенные периоды времени (например, пробные продажи, интенсивность потребления, сезонные товары, выведение на рынок новой продукции, привлечение внимания розничных торговцев и т.д.).

К средствам стимулирования продаж *для покупателей* относятся: образцы на пробу, премии, лотереи, скидки с цены, торговая скидка, купоны, распродажи, игры и конкурсы, клубы потребителей, «этикеточные» мероприятия.

Средства стимулирования сбыта *для торговых посредников* включают: премии и подарки, торговые премии, компенсации затрат на рекламу, призы, выставки-продажи, сувениры, торговые брошюры.

Продолжительность мероприятий по стимулированию сбыта определяется особенностями совершения покупок данного товара (постоянные покупки, импульсивные покупки и др.). Важно чтобы каждый потенциальный покупатель мог «воспользоваться» проводимым мероприятием. Обычно составляется план-график стимулирования, который согласуется со всеми заинтересованными сторонами.

Бюджет стимулирования складывается из затрат на подготовку замысла стимулирования, непосредственных затрат на мероприятия (скидки, призы, вознаграждения и др.), а также на информационное обеспечение кампании по стимулированию (реклама афиши и др.).

Контроль и проверка эффективности мероприятий по стимулированию продажи осуществляются в форме тестирования рынка до начала проведения мероприятий и в период их проведения.

### **МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

*Связи с общественностью* (*Public relations — PR*) представляют собой, по определению Американского института по связям с общественностью (1994), «запланированные и продолжительные усилия по установлению и поддержанию доброжелательности и взаимопонимания между организацией и общественностью».

Маркетинговые коммуникации на основе установления связей с общественностью преследуют цель сохранить и укрепить позиции предприятия с точки зрения возможностей сбыта его продукции. При этом под **общественностью** понимаются целевые аудитории, состоящие из лидеров общественного мнения, представителей властных структур, участников общественных и политических движений, представителей финансовых кругов, журналистов и сотрудников СМИ, местных жителей, поставщиков и торговых партнеров, акционеров и т.д.

Различают корпоративные и маркетинговые связи с общественностью. *Корпоративные связи* имеют более широкое назначение, они охватывают все виды деятельности корпорации. Это сфера высшего руководства, она связана с развитием и реализацией основной миссии компании. *Маркетинговые связи* чаще сфокусированы на конкретных маркетинговых аудиториях. Они направлены на создание среды, в которой маркетинговые усилия могут быть наиболее успешными.

Основные инструменты маркетинговых связей с общественностью: формирование доброжелательного длительного отношения целевой аудитории с использованием рекламы, спонсорства, пропаганды (паблисити), имиджа и др.

Формирование **имиджа** недостаточно связывать с продвижением потребительских свойств товаров. Через имидж до широкой публики доводится мысль, что коммерческая деятельность предприятия имеет своей целью удовлетворение потребностей людей. В значительной мере имидж формируется с помощью корпоративной рекламы.

Отклики в средствах массовой информации (**паблисити**) представляют собой бесплатную рекламу. Решения в этой области заключаются в том, чтобы подготовить для прессы (например, для редакторской статьи) новую привлекательную информацию о предприятии или его продукции.

**Спонсорство** представляет собой современную форму покровительства. Развиваются различные формы спонсорства: спорт, культура, искусство, образование, благотворительность, полезные начинания, экология и др. Решения связаны с выбором форм спонсорства и использованием их в механизме продвижения товаров.

## ВЫСТАВКИ

Выставки представляют собой коммуникативный инструмент маркетинга, с помощью которого (во взаимодействии с другими средствами промоушн-микс) можно обратить внимание потребителя на продукты и услуги. Основные задачи выставок:

- довести информацию до целевой группы;
- продать товар, услугу;
- установить отношения (связи);
- провести маркетинговые исследования;
- сформировать имидж.

Проведение выставок позволяет сформировать общее представление о товарах и услугах, поскольку на выставках есть возможность получить **информацию** как из традиционных источников, так и лично. К числу личных источников информации относятся общение с персоналом выста-



вочного бокса, участие в специальных мероприятиях (семинары, приемы), а также непосредственное ознакомление с предлагаемыми товарами и услугами. Выставочная среда по своей сути ориентирована на создание впечатления, что идеально подходит для демонстрации товара. Увидев товар в действии, посетитель больше заинтересуется им. Распространение рекламных проспектов о продукте дает возможность посетителям больше узнать о нем. Традиционные источники информации включают: оформление выставочных боксов, демонстрацию экспонируемого продукта и его образцов, кино- и видео-фильмы, рекламную литературу.

Вся выставочная деятельность в первую очередь направлена на **продажу товара**. Это обеспечивается целым комплексом различных мероприятий, например изучением спроса, поиском новых клиентов, обслуживанием клиентов непосредственно на выставке. Выставка — это место, где представители компаний имеют возможность установить новые и поддерживать уже сложившиеся **взаимоотношения** с клиентами, а также с представителями деловых кругов, промышленности и торговли, партнерами по отрасли и т.д. *Исследования* рынка во время проведения выставок способствуют увеличению продаж, позволяют получить информацию о конкурентах, способствуют формированию банка данных о потенциальных клиентах и др.

## ПРОДВИЖЕНИЕ В ИНТЕРНЕТЕ

### Особенности коммуникаций в Интернете

- В обычных СМИ информация движется от рекламодателя к потребителю («*push*-модель»), в Интернете потребитель сам ищет интересующие его сведения («*pull*-модель»).

- Пользователь имеет возможность получить большой объем информации о товарах, сравнить их. Отсюда высокая информированность, знание потребителей.

Необходимо использовать специальные способы привлечения потребителей на сайты продавцов, регистрацию серверов на поисковых машинах, размещение ссылок на серверных «желтых страницах», баннерную рекламу на хорошо посещаемых серверах, рассылку по электронной почте, использование имени сервера в традиционных средствах рекламы.

- Интерактивность позволяет мгновенно реагировать на информацию, вплоть до совершения покупки.

- Огромные коммуникативные возможности средств — не только статическая информация, но и динамическая — движение, звук, анимация.

- Эффект присутствия, навигация сама по себе доставляет удовольствие потенциальному покупателю.

Основными **ограничениями** использования новых средств в России служат низкие доходы населения (в мире средний доход пользователя Интернета составляет 52 тыс. долл.); уровень сложности для пользователей; ограничения скорости передачи в каналах связи; проблемы безопасности.

В Интернете наиболее распространена баннерная реклама для привлечения на сервер или веб-страницу, которая также является важным средством имиджевой рекламы. Баннер — прямоугольное графическое изображение, имеющее ссылку на сервер рекламодателя. *Flash* — баннеры могут реагировать на движение мыши, они интерактивны, могут содержать контекстные меню, работать со звуком, можно менять содержание баннера.

Интерактивную рекламу целесообразно применять совместно с традиционными средствами пе-

чатной, телевизионной, радиорекламы. Например: Интернет-аукцион «Молоток», поддерживающий электронные средства продвижения традиционными методами рекламы.

#### **Делегирование полномочий по маркетинговым коммуникациям:**

- 1) рекламные агентства;
- 2) рекламные агентства с полным спектром услуг (плюс прямой маркетинг, упаковка и др.);
- 3) агентства интегрированных маркетинговых коммуникаций («конвейерные» операторы).

## **5.ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА**

Маркетинговая организация в компании связана с пониманием цепочки: *«функция маркетинга — система маркетинга — служба маркетинга»*.

Большинство российских предприятий воспринимают сегодня маркетинг как новую для них функцию по управлению предприятием. Маркетинговая функция формируется постольку, поскольку происходят изменения в ментальности управления предприятием на всех его уровнях по принципу «от нужд производства — к нуждам рынка». Управление маркетинговой функцией рассматривается как процесс согласования условий и возможностей внешней и внутренней среды предприятия.

*Система маркетинга* представляет собой совокупность информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь предприятия с рынком. Формирование структурного специального подразделения маркетинга (службы, отдела) — это в современных условиях российской экономики важнейшее (а сегодня недостающее) звено в управлении предприятием. Совместно с производственной, финансовой, торгово-сбытовой, технологической, кадровой и другими видами деятельности оно создает единый интегрированный процесс. Этот процесс направлен на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Во главе службы маркетинга предприятия, как правило, стоит второе лицо после руководителя — директор по маркетингу. В состав маркетинговой службы входят работники, занимающиеся изучением рынка, созданием товарного ассортимента, политикой цен, каналами распределения, торговлей, стимулированием сбыта и рекламой.

**Таким образом, организация маркетинга на предприятии — это:**

- 1) осознание новой функции по взаимодействию предприятия с рынком;
- 2) разработка управляющей системы маркетинговой деятельности;
- 3) создание специализированной службы, обеспечивающей реализацию маркетинга на предприятии совместно с другими подразделениями.

Организация маркетинговой деятельности тесно связана и подчинена общим принципам и методам работы по управлению персоналом компании, поскольку охватывает наем и увольнение работников, их профессиональный рост, систему вознаграждения и продвижения, поддержание благоприятного рабочего климата в компании. Вместе с тем маркетинговая деятельность предъявляет определенные требования ко всему персоналу компании: чем бы каждый ни занимался, необходимо уметь отвечать на вызовы рынка.

### **ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Организация маркетинговой деятельности на предприятии исходит из двух положений. Во-первых,

вся работа должна быть разделена на отдельные участки (специализированные задания). Во-вторых, между этими участками следует обеспечить координацию деятельности. При этом чем глубже специализация, тем больше требуется координации.

Разработка структурной организации предполагает решение ряда вопросов.

#### **Разделение функций:**

- горизонтальное, т.е. выделение подфункций (например, функция маркетинга может включать специализированные подфункции по исследованиям, рекламе, разработке новой продукции и др.);
- вертикальное, т.е. предоставление широты полномочий исполнителям функции.

#### **Механизмы координации:**

- прямое руководство (возложение ответственности за руководство);
- стандартизация процессов (руководство через маркетинговые технологии, например исследовательские, рекламные и др.);
- стандартизация результатов (руководство на основе устанавливаемых заданий, например рабочих нагрузок на торговых представителей);
- стандартизация навыков (использование знаний, опыта, мастерства работников, например работа ассистента маркетинга под руководством опытного специалиста).

**Группировка по подразделениям.** На предприятии маркетинговые функции могут выполняться достаточно большим количеством работников. В этом случае формируются отдельные самостоятельные подразделения. При этом возникает проблема координации между ними. Используются следующие подходы:

1) группировка по функциям (F-группировка). Все работники, выполняющие одну и ту же функцию, объединяются в одно подразделение. Достигается внутренняя согласованность их деятельности, но проблемы координации остаются;

2) группировка по продуктам, рынкам (P-группировка по продуктам; M-группировка по рынкам; G-группировка по географическому признаку). На практике все эти подходы часто используются в комбинации.

**Централизация и децентрализация.** Если в организации все маркетинговые полномочия сосредоточены в одних руках, то можно говорить о централизации управления. Однако в больших организациях полномочия по принятию решений распределяются между различными лицами. В этом случае мы имеем дело с децентрализацией. Она может быть:

- вертикальной (по уровням управления);
- горизонтальной (на одном уровне управления).

**Организационные формы.** Организации строятся путем объединения отдельных элементов в иерархию подразделений, создаваемых по F, P, M и G-принципам. Выделяются следующие формы организации: линейная; линейно-штабная; функциональная (F-группировка); матричная; дивизиональная.

### **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА**

Как показывает отечественная практика, процесс органического «вживания» службы маркетинга достаточно важен и одновременно достаточно сложен для компании. Проблема заключается в том, что развитие маркетинговой деятельности, обеспечивающей связь компании с рынком, сопряжено с необходимостью известного пересмотра сложившихся представлений о месте и роли каждого функционального подразделения («маркетинг выворачивает компанию наизнанку»).

Все это, в свою очередь, приводит к конфликтным ситуациям, формированию к службе маркетинга отрицательного отношения! Она воспринимается как «ненужное» подразделение, как «возмутитель спокойствия» и т.п. От новых структур ждут быстрых результатов, а служба маркетинга только тратит деньги, тогда как другие их зарабатывают. (Проецируется мнение: «Пока все идет хорошо, отдел маркетинга еще не нужен, а когда все плохо — отдел маркетинга уже не нужен».)

Рассмотрим в этой связи некоторые *рекомендуемые действия* маркетинговых подразделений, направленных на то, чтобы избежать таких негативных явлений.

- Повысить «*осязаемость*» маркетинговой деятельности компании (соответствие масштабам деятельности компании, конкретные показатели, круг принимаемых решений, нацеленность на долговременные результаты).

- Установить *действенные связи* с другими подразделениями и службами компании (совместное решение вопросов, развитие неконкурентных отношений, проведение всестороннего анализа и планирования, неподчеркивание «руководящей роли» маркетинга).

- В «негласном соревновании» подразделений и служб, претендующих на приоритетную роль в компании, не давать себя в обиду, использовать все способы повышения своего *рейтинга*, проводить по возможности политику «отвлекающего удара» в сторону более слабого подразделения, политику накопления преимуществ по отношению к лидирующим службам и др.

- Формировать *авторитет* службы маркетинга (глубокое знание положения компании, маркетинговая аналитика, результативность конкретных маркетинговых действий, а также повышение административного и компетентного ресурса).

- Обеспечить организационное подчинение одному из высших, желательно наиболее квалифицированных и *авторитетных руководителей* компании.

- Определить *оптимальное число* работников службы маркетинга (не стремиться увеличивать число работников, часто штаты службы создаются за счет других подразделений).

- Развивать и поддерживать постоянную потребность управленческого персонала в повышении *маркетинговых знаний* и увязке их с решением конкретных вопросов деятельности компании.

### **Права службы маркетинга**

Служба маркетинга разрабатывает и представляет на утверждение руководству предприятия:

- 1) планы (программы, проекты) маркетинга на долго-, средне- и краткосрочные периоды времени;

- 2) предложения по взаимосвязям и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями предприятия;

- 3) предложения о поощрении работников службы маркетинга и других функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий предприятия.

Также она разрабатывает и согласовывает:

- 1) финансовые документы и кадровые вопросы, связанные с деятельностью подразделений, входящих в службу маркетинга;

- 2) проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности предприятия.

### **ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА**

Организационная структура службы маркетинга определяется спецификой выпускаемой продукции,

количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия. Ее организационное построение основывается, как правило, на использовании одной из организационных структур (или на их сочетании): функциональной, дивизиональной или матричной.

**Функциональный подход** ориентирован на постоянную структуру службы маркетинга по выполнению основных функций в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель — подчиненный».

**Дивизиональный подход** используется в случаях, когда предприятие (крупная компания) диверсифицировано по производственному ассортименту продукции или работает на нескольких рынках, в результате чего формируются самостоятельные «точки прибыли» (дивизионы, отделения).

**Матричный подход** связан с сочетанием вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля. Он осуществляется относительно тех направлений, по которым ведется координация различных видов деятельности. Как правило, это временная структура, в которой создаются проектные группы для решения конкретных задач. В состав таких групп могут входить специалисты производственных, маркетинговых, финансовых, исследовательских и ряда других служб и подразделений. После выполнения заданий такие группы ликвидируются.

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Проблемы, возникающие у компаний, которые не занимаются маркетинговым планированием, во многом схожи. В конце концов, они теряют рыночную ориентацию и терпят убытки. Маркетинговое планирование отвечает на следующие вопросы:

- Какие цели ставит перед собой предприятие?
- В чем состоит стратегия роста?
- Какую продукцию производить?
- На какие рынки ориентироваться?
- Какие усилия необходимо осуществить в области развития ассортимента, организации продаж, проведения рекламы и др.?
- Как оценить затраты на все эти мероприятия, проконтролировать их и оценить результативность?

План маркетинга является не исключительно планом отдела маркетинга, а важнейшей составной **частью общего корпоративного плана** компании, поскольку последний включает планы по каждому функциональному направлению предприятия: производству, финансам, маркетингу, сбыту, кадрам и др.

**План маркетинга** — это форма реализации маркетинговых решений, направленных на достижение корпоративных целей.

Это своего рода планирование **интегрированного бизнес-процесса**, вовлекающего другие функции компании в решение общекорпоративных задач. Он агрегирует усилия всех подразделений на конечный результат. Маркетинговый план, как никакой другой, уходит от специализированных усилий к усилиям объединенным, выступает в роли катализатора грядущих перемен. В этом смысле показатели маркетингового планирования тесно связаны со сбалансированной системой показателей для стратегического управ-

ления и оценки деятельности компании (*Balanced Scorecard* — *BSC*).

Бизнес-процессы, как правило, выполняются несколькими функциональными подразделениями компании. Участие маркетинга играет ключевую роль. В первую очередь речь идет о разработках новой продукции и формировании партнерских отношений в каналах распределения.

В самом общем виде можно сказать, что план маркетинга — это инструмент маркетинговой деятельности предприятия, способ принятия и реализации управленческих маркетинговых решений.

В узком понимании — это обычный письменный документ, содержащий постановку некоторых целей и плана мероприятий по их достижению. В широком понимании маркетинговое планирование — это деятельность, с помощью которой обеспечивается *непрерывный процесс* анализа, управления и контроля, направленный на приведение к более полному соответствию возможностей предприятия к требованиям рынка («маркетинговые планы никогда не выполняются, поскольку постоянно изменяются внешние условия»). Поэтому задача маркетингового планирования заключается не столько в прогнозе будущего, сколько в привлечении внимания менеджеров к ключевым вопросам развивающегося рынка и использованию возникающих возможностей.

Благодаря маркетинговому планированию менеджеры предприятия смогут ясно понять, какую позицию на рынке предприятие намеревается занять для достижения своих целей. Это поможет менеджерам различных подразделений работать вместе, а не только решать свои собственные узкофункциональные задачи.

Ни одна система маркетингового планирования не будет считаться завершенной, если не выполняются следующие условия:

- Руководитель предприятия должен понимать суть системы и принимать активное участие в ее разработке.
- На уровне руководства должны быть найдены средства интеграции системы с другими функциональными областями предприятия.
- Виды маркетингового планирования — стратегическое и текущее — должны являться частями одной и той же системы и строиться на основе решения общекорпоративных задач.

## **МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ - СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ОБЩЕКОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Современное понимание общекорпоративного планирования в значительной мере исходит из необходимости достижения ключевых показателей эффективности деятельности компании, ее стратегических целей. Формируется сбалансированная система показателей, охватывающая финансовую составляющую, клиентскую базу, внутренние бизнес-процессы, персонал (Р. Каплан и Д. Нортон) (рис. 6.1). Конкретные показатели такой системы разрабатываются самой компанией совместными усилиями производителей, финансистов, маркетологов, кадровиков, ИТ-специалистов и др. Методической базой может выступать внутренний и внешний бенчмаркинг («анализ превосходства»).

В создании сбалансированной системы показателей компании, которые отражают эффективность движения к стратегической цели, важное значение занимают показатели маркетинга (клиентская составляющая). Речь прежде всего идет о ключевых показателях, характеризующих долю рынка, размеры и динамику клиентской базы, удовлетворенность и прибыльность клиентов и др. По существу, показатели отношения с клиентами характеризуют реальные результаты деятельности компании на рынке и перспективы развития, основанные на создании ценностей для рынка. Очень важно знать клиентов, их

ожидания и оценки. Ориентация на клиентов создает фундаментальную основу создания всей сбалансированной системы показателей.

<p><b>Финансы</b>          Как стратегия влияет на финансовые показатели?  <i>Шаг 1</i>          Определение желаемого финансового результата  <i>Шаг 2</i>          Определение тактических (вторичных) целей</p>	<p><b>Клиенты</b>          Как компания выглядит со стороны клиентов?  <i>Шаг 3</i>          Определение целей по клиентам (маркетинговые оценки рыночной перспективы компании)</p>
<p><b>Видение и стратегия</b></p>	
<p><b>Внутренние бизнес-процессы</b>          В чем нужны улучшения?  <i>Шаг 4</i>          Определение целей по процессам (соответствие целей компании с целями клиентов, организация управления компанией в соответствии с целями клиентов)</p>	<p><b>Инновации и обучение</b>          Как можно улучшить навыки сотрудников и качество обслуживания?  <i>Шаг 5</i>          Определение целей по обучению и инновациям (соответствие стратегии)</p>

Рис. 5.1. Сбалансированная система показателей

(модель Р. Каплана и Д. Нортон)

### Классификация и структура маркетинговых планов

Планирование маркетинга осуществляется на различных уровнях управления компанией путем разработки комплекса стратегических и тактических (годовых) планов (табл. 5.1).

**Корпоративный план** маркетинга находится в ведении высшего руководства компании. Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит распределение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям.

**План маркетинга по бизнес-направлению** направлен на выработку дивизиональной стратегии и распределение ресурсов по маркетинг-микс товаров данного направления.

**План маркетинга по товару/рынку** предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном

целевом рынке и по конкретному товару. Ресурсы распределяются по отдельным компонентам маркетинг-микс (развитие товара, формирование каналов распределения, проведение рекламной кампании и др.).

Таблица 5.1

#### Уровни стратегического маркетингового планирования

Уровни планирования	Целевая характеристика	Сроки планирования
Корпоративный (уровень компании, предприятия, объединения и др.)	Стратегический	До 5 лет и более
Дивизиональный (уровень бизнес-направления, СЗХ и др.)	Стратегический	3 — 5 лет
Рыночно-продуктовый (уровень отдельного рынка, конкретного товара, марки)	Стратегический Тактический (операционный, годовой)	1 год
Инструментальный (уровень отдельных маркетинговых инструментов: каналов распределения, рекламы, стимулирования, партнерских отношений и др.)	Операционный	До 1 года

*План на инструментальном уровне* предполагает разработку преимущественно конкретных оперативных мероприятий в области стимулирования, развития отношений с дилерами, проведения выставок-продаж, отдельных исследований и др.

#### Структура маркетингового плана

Характеристика последовательности, специфики и основных этапов маркетингового планирования включает:

- 1) проведение анализа маркетинговых возможностей предприятия (диагноз);
- 2) определение целей;
- 3) принятие стратегических решений;
- 4) разработку плана маркетинговых мероприятий (реализацию целей и стратегий);
- 5) расчет общей величины и структуры затрат;
- 6) контроль и корректировку плана.

#### АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

*Анализ маркетинговых возможностей* — это исследование реального положения компании на рынке с целью оценки возможностей эффективного использования материального, финансового, людского и иного потенциала. По существу, речь идет о поиске наиболее привлекательных направлений маркетинговых усилий компании для обеспечения прибыльности ее деятельности. *Маркетинговые возможности* предприятия представляют собой сложившееся соотношение между определенной областью потребительских нужд и реальными ресурсами (потенциалом) предприятия по их удовлетворению. Они формируют привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.



Анализ маркетинговых возможностей предприятия является необходимой предпосылкой для принятия маркетинговых решений и планирования действий по их реализации на практике.

При

этом используются следующие методы.

1. **Ситуационный анализ** (анализ текущей ситуации, положения предприятия на рынке, факторов микросреды). Это своего рода «моментальная фотография» реальной деятельности предприятия в ее

отношениях с внешней средой. Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательном рассмотрении (по выбранному кругу) элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия.

Метод «5х5», сформулированный А. Мески, предполагает определение наиболее значимых элементов внешней среды. Он включает 5 вопросов о 5 факторах внешней среды:

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?
5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

2. **STEP (PEST)-анализ** (анализ факторов макросреды). Он представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Особенно важен такой анализ при планировании на корпоративном уровне. При этом в условиях развитой внешней среды принято использовать *STEP-шалт*, развивающейся — PEST-анализ (табл. 5.2).

3. **SWOT-анализ** (анализ возможностей/угроз рынка, сильных и слабых сторон предприятия). Это детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия, для которого применяются оценки:

- сильных (*Strengths*) и слабых (*Weaknesses*) сторон предприятия (преимуществ и недостатков). Это наличие или отсутствие соответствующих ресурсов, навыков, компетенции, оказывающих влияние на функционирование предприятия в конкурентной среде;
- возможностей (*Opportunities*) и угроз (*Threats*) рынка. Это внешние события, тенденции и процессы, способствующие или препятствующие развитию и формированию конкурентных преимуществ предприятия.

При проведении SWOT-анализа могут использоваться различные методические процедуры, в том числе:

- **ситуационный анализ** с использованием кабинетных и полевых исследований;
- разработка **аналитических карт** на основе экспертных оценок («мозговой штурм»);
- **сопоставительные матрицы** (табл. 5.3);
- построение **профилей** сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами;

- **позиционирование** путем проведения фокус-групп, анкетирования и т.п.

Таблица 5.2

Формализованный PEST-анализ макросреды (сценарий)

Факторы макросреды	События, тенденции, связанные с фактором	Характер влияния	Вероятность наступления события и проявления тенденции, %	Программа действий и противодействий поданному фактору
Политические	Выборы в государственные органы власти	+,-	100	Принятие важных стратегических решений отложить до выборов
Экономические	Новый виток кризиса		50	Заключать форвардные контракты на поставку продукции
Социальные	Снижение уровня жизни населения		20	Развивать выпуск ассортимента дешевых товаров
Технические	Ужесточение требований по сертификации продукции		40	Закупать продукцию, соответствующую новым сертификационным требованиям

Классическим подходом к оценке возможностей и опасностей рынка является предложенная И. Ансоффом методика восприятия предприятием сильных и слабых сигналов, поступающих из внешней среды. Сильные сигналы — это события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на экономические показатели развития предприятия. Слабые сигналы — это ранние и неточные признаки наступления важных событий, которые в будущем могут иметь большое значение для предприятия. На российском рынке в 90-е годы сильными сигналами для предприятий явились процессы резкого снижения платежеспособности потребителей, изменения цен, инфляции и др. Слабые сигналы были связаны с нарастанием конкуренции зарубежных фирм, увеличением числа безработных, неподготовленностью инфраструктуры рынка и др.

Таблица 5.3

Сопоставительная матрица (на примере полиграфической компании)

Аналитические показатели	Решения
--------------------------	---------

Возможности: развитие рынка рекламных материалов; рост спроса на цветную полиграфию	<b>РОСТ</b> Развитие ассортимента полиграфической продукции, соответствующего требованиям
Сильные стороны: наличие современного оборудования; широкий ассортимент продукции	
Возможности: увеличение числа заказов от субъектов некоммерческой сферы	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ</b> Включение потенциально перспективных потребителей в целевой рынок компании
Слабые стороны: основная ориентация на заказы от коммерческих организаций; неразвитость связей с органами власти, общественными организациями и т. п.	
Опасности: ужесточение требований к быстрой доставке продукции; повышение внимания к экологическим характеристикам продукции; усиление конкуренции	<b>ЗАЩИТА</b> Принятие кардинальных решений в области повышения конкурентоспособности компании с учетом новых требований рынка
Сильные стороны: хорошие навыки стратегического мышления и использования профессиональных консультаций	
Опасности: смещение акцентов в области копирования данных	<b>ПРОБЛЕМЫ</b> Печатные материалы должны во все большей степени рассматриваться как элемент процесса передачи данных
Слабые стороны: преимущественная ориентация на сферу производства и технологии в области полиграфии	

### СИСТЕМА ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАРКЕТИНГА

Планирование целевых показателей маркетинговой деятельности вытекает из общекорпоративных целей и обеспечивает в конечном счете их реализацию. Целевые показатели маркетингового планирования содержат как экономические цели (продажи, доля), так и коммуникативные (узнавание, отношение, лояльность). Используются также частные целевые показатели относительно отдельных инструментов маркетинга (безубыточность, воспринимаемая/ощущаемая ценность, доступность рынка, изменение реакции потребительского поведения, охват целевой аудитории и др.).

При этом применяются различного рода аналитические и прогностические методы (экстраполяция, экспертиза, моделирование и др.).

#### **На корпоративном уровне:**

- максимизация акционерной стоимости;
- рост нематериальных активов. **На уровне целевых сегментов:**
- продажа (показатель уровня соответствия требованиям рынка);
- доля (показатель позиции компании относительно конкурентов);
- лояльность (показатель осведомленности, отношения и приверженности потребителей компании,

товару, марке).

#### **На уровне отдельных инструментов маркетинга (выборочно):**

- прибыльность и безубыточность товара;
- конкурентоспособность товара;
- рыночная сила марки;
- проникновение, повторные покупки и интенсивность потребления;
- показатели «воспринимаемой ценности» товара;
- охват рынка;
- нагрузка торговых представителей;
- рентабельность канала распределения;
- оценка узнаваемости и отношения к товару, марке и др. Кроме того, применяются *аналитические показатели*, например;
- эластичность спроса;
- оценка достаточности торговых скидок для обеспечения поддержки со стороны торговли;
- число визитов на одну завершённую сделку;
- время обработки и выполнения заказа;
- затраты на охват рекламным сообщением в расчете на 1000 человек, на погашение купонов;
- затраты на привлечение одного нового покупателя;
- затраты на ознакомление целевого покупателя с маркой и др.

## **КОНТРОЛЬ И КОРРЕКТИРОВКА МАРКЕТИНГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ**

**Стратегический контроль** *Стратегический контроль* представляет собой, прежде всего оценку стратегических решений маркетинга с точки зрения их соответствия внешним условиям деятельности предприятия.

При проведении стратегического контроля используются различные подходы.

**Методика анализа стратегической устойчивости (методика Дж. Дея)** предлагает топ-менеджерам ответить на «семь жестких вопросов».

1. *Пригодность*: обеспечивает ли стратегия устойчивое преимущество в свете потенциальных угроз и возможностей развития бизнеса, а также характеристики самой фирмы?

2. *Обоснованность*: как можно оценить качество информации, на которой основаны стратегии?

3. *Осуществимость*: обладает ли компания необходимыми навыками, ресурсами и целеустремленностью?

4. *Последовательность*: логична ли стратегия и согласованы ли между собой все ее элементы?

5. *Уязвимость*: каковы риски и возможные чрезвычайные ситуации?

6. *Адаптивность*: сможем ли мы сохранить свою гибкость и в будущем отказаться от выбранной сегодня стратегии?

7. *Финансовая привлекательность*: какую экономическую выгоду мы получим, оправдывают ли ожидаемые результаты вероятный риск?

**Методика анализа стратегической уязвимости (методика Ж. Ламбена)** строится на основе двух факторов:

- риск стратегического выбора;
- контроль над фактором риска со стороны компании.

**Тест-анализ на стратегическую ориентацию** (методика Ф. Котлера) включает:

- направленность на покупателя;
- маркетинговую интеграцию;
- адекватность маркетинговой информации;
- стратегическую ориентацию;

оперативную эффективность.

**Методика оценки стратегической эффективности** (методика Г. Асселя) предполагает оценку эффективности маркетинга как результата сложившегося соотношения качества продукции, затрат на ее производство и роста компании. Соотношение «затраты/качество» обеспечивает стратегический рост компании. Маркетинговые усилия направлены на эффективное обеспечение этого соотношения (т.е. на установление разумных затрат, обеспечивающих необходимые потребительские параметры продукции).

### **Оперативный контроль**

Оперативный (или текущий) контроль направлен на оценку реального достижения поставленных маркетинговых задач, выявление причин отклонений, их анализ и корректировку (на рыночно-продуктовом уровне). Оперативно (путем сопоставления факта и плана) контролируются следующие показатели:

- 1) объем и структура продаж;
- 2) доля рынка;
- 3) лояльность потребителей.

**Методика контроля продаж и доли рынка по отклонениям** включает:

- анализ хорошо реализуемых товаров и предложение мер по сохранению этой ситуации (формы продажи, необходимая величина запасов и др.);
- анализ плохо реализуемых товаров и предложение мер по изменению ситуации (изменение цен, стимулирование, новые формы продаж и др.).

Проводится учет сообщений о причинах невыполнения установленных заданий или появлении новых обстоятельств, способствующих их увеличению.

**Методика контроля продаж и доли рынка по принципу «80-20».** Здесь проводится отдельный, дифференцированный анализ по различным товарам, рынкам, потребителям (по принципу «80-20», *ABC-анализ*, *XYZ-анализ*), распределяются маркетинговые усилия для поддержания более крупных заказов.

**Методика контроля лояльности потребителей.** По методике определяются:

- количество постоянных клиентов;
- число новых клиентов;
- число ушедших клиентов;
- куммулятивное проникновение;
- количество повторных покупок;
- величина интенсивности потребления;
- число жалоб и претензий и др.

Вместе с тем показатели продаж, доли рынка, а также лояльности потребителей не всегда могут быть согласованы между собой. Наиболее точно характеризуют результативность маркетинга показатели прибыльности.

## Контроль прибыльности

Контроль прибыльности представляет собой проверку фактической прибыльности различных маркетинговых мероприятий.

**Методика контроля маркетинговых затрат.** Здесь оценивается прибыльность по товарам, рынкам (территориям), группам потребителей или клиентов, а также каналам распределения, рекламе, персональным продажам и другим показателям как результат реализации плана маркетинговых мероприятий.

Эта методика представляет собой пошаговую оценку маркетинговых затрат:

1) оценку уровней расходов по обычным статьям отчета о прибылях и убытках (текущие расходы по отдельным статьям — заработная плата, аренда, закупки, страховки и др.);

2) оценку затрат по функциональным областям (распределение текущих расходов по функциональным областям — управление, исследования, разработка новой продукции, упаковка, формирование каналов, организация торговли, хранение, транспорт, персональные продажи, реклама, стимулирование и др.); оценку расходов по отдельным маркетинговым направлениям (распределение функциональных затрат по маркетинговым объектам — продуктам А-Б-В; каналам распределения А-Б-В; рекламным кампаниям А-Б-В и др.). В конечном счете речь идет о разработке отчета о прибылях и убытках по каждому маркетинговому объекту с указанием в итоге размера чистой прибыли.

**Методика контроля прямой прибыльности товара.** Она учитывает при анализе маркетинговой прибыльности полноту произведенных затрат. Основным критерием для оценки маркетинговой прибыльности по товару чаще всего служат показатели:

- чистой прибыли;
- маржинального дохода;
- рентабельности инвестиций.

## Контроль коммуникативной эффективности

Здесь имеется в виду контроль реакции поведения потребителей на маркетинговые усилия предприятия. Выделяются следующие реакции:

- познавательная реакция (знание, узнаваемость);
- эмоциональная реакция (отношение, оценка);
- поведенческая реакция (действия).

### *Методы измерения познавательной реакции:*

- измерение известности (тестирование на узнавание, припоминание, приоритетность);
- измерение забывания (как функции времени);
- измерение воспринимаемого сходства (позиционирование торговой марки в сознании потенциальных покупателей по отношению к товарам-конкурентам).

### *Методы измерения эмоциональной реакции (отношения):*

• измерение отношения на основе композиционного подхода (оценка атрибутов марок по их значимости для потребителей);

• измерение отношения на основе декомпозиционного подхода или, как его еще называют, совместного анализа (формирование интегральной количественной оценки из предложенных атрибутов товарной марки).

**Методы измерения поведенческой реакции.** Они представляют собой описание поведения на основе следующих базовых вопросов:

- ЧТО? Дает возможность определить осознаваемое множество марок по ассортименту, цене, упаковке, производителю;
- СКОЛЬКО? Обеспечивает количественную информацию об объеме покупок, потребления, запасов в натуральных и стоимостных показателях;
- КАК? Показывает различные способы покупок (наличными, кредит, аренда, рассрочка) и использования;
- ГДЕ? Определяет место и условия покупок, потребления и хранения;
- КОГДА? Указывает время, периодичность, ритм, условия приобретения и использования;
- КТО? Идентифицирует покупателя, семью, центр закупки, регионы.

Важными показателями для измерения поведенческой реакции являются также сведения о:

- 1) первичных и повторных покупках, покупках на замену и дополнительно к уже имеющимся изделиям;
- 2) покупателях постоянных, выбывающих или вновь привлеченных.

### АУДИТ МАРКЕТИНГА

*Аудит* — внутренняя или внешняя проверка (инспекция) какого-либо функционального направления деятельности предприятия с целью получения точной и правдивой оценки ведения дел.

*Аудит маркетинга* представляет собой анализ и оценку маркетинговой функции предприятия. Это метод (аналитический инструмент) выявления и использования маркетинговых ресурсов компании для улучшения ее положения на рынке. Изучение и оценка того, что уже сделано (и что сделать можно как рекомендации). Это как бы взгляд на маркетинговую функцию изнутри. Аудит маркетинга основан на общих принципах аудита, направленных на выявление *упущенных выгод* от неадекватного использования маркетинга на предприятии.

Основные *сферы* аудита маркетинга:

- соотношение маркетинговых возможностей и маркетинговых усилий предприятия (состояние макро- и микросреды и адекватность маркетинговой деятельности);
- целевые установки маркетинга и способы (стратегии) их достижения;
- организация и планирование маркетинговой деятельности предприятия.

Основные *объекты* аудита маркетинга: целевые рынки; объем и структура продажи; размер доли рынка (сегмента); конкурентная ситуация; отношение потребителей (реакция поведения); клиентская база, лояльность, восприятие имиджа, работа с жалобами; информационная база, проводимые маркетинговые исследования, использование ИТ, программных продуктов; прибыльность продукции; товарные марки, обновление продукции; воспринимаемая ценность продукции; обеспечение доступности товаров; осведомленность потребителей; партнерские отношения; затраты на маркетинг.

#### Основные этапы внешнего аудита маркетинга

1. Подготовительный этап: переговоры, уточнение целей; предварительная диагностика, подготовка технического задания; подписание договора, заключение контракта.
2. Диагностический этап: анализ данных; выявление проблем.
3. Этап по выработке решений: подготовка альтернативных вариантов; обсуждение вариантов; принятие плана конкретных действий.
4. Этап по внедрению принятых решений: организация; сопровождение; обучение; корректировка.
5. Этап по оценке работы в целом и подготовке итогового отчета.

## Разделы для самостоятельной работы

### 6. Развитие концепций маркетинга

Во многих развитых и развивающихся странах, где предложение уже давно опережает спрос, конкуренция постоянно ужесточается, а потребитель настолько устал от постоянного стимулирования спроса, что часто готов скорее отказаться от покупки, чем приобретать то, в необходимости чего он не совсем уверен. В таких условиях маркетинг все чаще из традиционной технологии продвижения продуктов превращается в технологию формирования потребительского сознания, внедряя в него стандарты потребления. Рассмотрим более подробно предпосылки когнитивной концепции маркетинга.

*1. Большинство существующих материальных потребностей платежеспособного населения удовлетворено.*

Речь идет именно о существующих материальных потребностях (потенциальные материальные, а тем более, духовные потребности пока не удовлетворены). В связи с этим у производителей есть только один выход - создавать новые потребности, продвигать их на рынок и учить потребителя правильно пользоваться технологией их потребления, чтобы быть удовлетворенным. Следовательно, возникает необходимость воспитания потребителя, приучения его к определенному способу или стилю потребления, предполагающему использование определенных продуктов и технологий.

*2. Постоянно повышающаяся интенсивность конкурентной борьбы, рост дифференциации продукции, возрастающие сложности в продвижении.*

Производители товаров и услуг занимаются постоянным стимулированием спроса, наращивают объемы производства и дифференциации продукции, внедряют новые виды товаров и сознательно сокращают их жизненные циклы, увеличивают затраты на рекламу и количество брендов. Продавать товары и услуги становится все сложнее. Нужны новые методы продвижения и формирования рынков потенциальных потребителей. Эти новые методы находятся, прежде всего, в области воспитания у потенциальных потребителей стиля жизни и потребления, что связано с непосредственным воздействием на когнитивные процессы человека.

*3. Информационная революция, выражающаяся в резком росте количества информации и необходимых для человека знаний, привела к тому, что человеческий мозг не справляется и перестает нормально воспринимать и фильтровать даже нужную для него информацию.*

Это способствует поиску новых способов попадания информации к потенциальному потребителю. Но из психологии известно, что человек в состоянии различить не более 5-8 вариантов одного и того же товара (этим объясняют длину товарной линии). То же самое можно



сказать и про бренды. Каждая компания должна стремиться попасть в те 5-8 брендов, которые чаще всего приходят на ум потребителю, когда речь идет о выборе какого-то товара, а лучше - в первые три. Только в этом случае компания может обеспечить себе конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

*4. Изменения в сознании и поведении потребителя, который становится все менее рациональным и все более эмоциональным.*

Информационная революция принципиально изменила человеческое сознание, сделав его более структурированным, стереотипным, подверженным внешнему влиянию и уязвимым. Влияя на эмоции человека, фирмы достигают цели - попадают в сознание потребителя и завоёвывают место в его восприятии, что обеспечивает потенциальный спрос. Эволюция взглядов на маркетинг проиллюстрирована в таблице 6.1.

Современная концепция маркетинга трактуется как рыночная концепция управления, состоящая в том, что вся деятельность организации (включая составление программы производства, исследования и разработки, капитальные вложения, управление финансовыми средствами, рабочей силой, сбытом, техническим обслуживанием) основывается на знании потребительского спроса и его изменений в ближайшей перспективе.

Таблица 6.1

Сравнительная характеристика концепций маркетинга

Концепция маркетинга	Цель	Средство достижения	Метод	Уровень затрат на маркетинг, доминирующие затраты
Производственная	Максимум прибыли	Оптимизация затрат	Маркетинг-микс	Низкий, затраты на сбыт
Товарная	Максимум прибыли	Совершенствование товара	Маркетинг-микс	Низкий, затраты на товар
Сбытовая	Максимум прибыли	Агрессивное продвижение	Маркетинг-микс	Средний, затраты на сбыт и продвижение
Традиционная	Удовлетворение существующих потребностей потребителей	Маркетинговые исследования и подстраивание под потребителя	Маркетинг-микс	Средние, затраты на сбыт и продвижение
Сервисная	Удовлетворение существующих потребностей потребителей	Совершенствование сервисного обслуживания	Маркетинг-микс	Средние, затраты на сбыт и продвижение
Социально-этическая	Удовлетворение существующих потребностей потребителей с учетом интересов общества	Демонстрация фирмой социально-ориентированной деятельности	Маркетинг-микс	Высокие, затраты на коммуникации
Коммуникативная	Удовлетворение существующих потребностей потребителей	Совершенствование всех видов коммуникаций	Маркетинг-микс, метод взаимодействия	Высокие, затраты на коммуникации
Маркетинга взаимодействия (отношений)	Удовлетворение существующих потребностей индивидуальных потребителей	Совершенствование индивидуальных коммуникаций	Метод взаимодействия и маркетинг-микс	Высокие, затраты на коммуникации

Когнитивная	Формирование новых потребностей и их удовлетворение	Формирование стандарта потребления и стиля потребления	Маркетинг-микс, метод взаимодействия, техника научения технологии потребления	Очень высокие затраты на коммуникации
-------------	---	--	---	---------------------------------------

## 7. Модели маркетинговой среды

### 7.1 Субстанциональная модель сегментирующегося пространства

Самая ранняя субстанциональная модель маркетинга представляет рынок как сегментирующееся пространство (рисунок 7.1). Оно наполнено не взаимодействующими рыночными агентами, обладающими различными характеристиками. Задача маркетинга заключается в поиске рыночного сегмента, объединяющего агентов со схожими характеристиками, которые были бы наиболее привлекательными потребителями товаров или услуг определенного предприятия.



Рис. 7.1. Субстанциональная модель сегментирующегося пространства

Считается, что, фокусируясь на отдельном сегменте, предприятие получит преимущества: экономия ресурсов, преимущества в конкуренции и т.п. Особенности этой субстанциональной модели оборачиваются ее серьезными недостатками:

1. Предполагается, что сегментация возможна всегда. Так что, по крайней мере теоретически, эта модель годится для применения в любой маркетинговой ситуации. Но именно тут теория и практика часто расходятся.
2. Предприятие в этой модели представлено обобщенно, не структурировано. Это приводит к недостаточному вниманию традиционного маркетинга к внутренним факторам предприятия, пренебрежение возможностями внутреннего маркетинга.
3. Связь между предприятием и рынком также не структурирована. В результате традиционный маркетинг слишком обобщенно, абстрактно трактует маркетинговые коммуникации с выделенным рыночным сегментом, довольствуясь перечислением возможностей. Отсутствует какая-либо общепринятая методика организации коммуникаций, а это критически важный

практический момент. Из-за ее отсутствия чаще всего все маркетинговые коммуникации сводятся к рекламе. Перекос в сторону рекламы — характерная черта сегментирующего маркетинга.

Задача рекламы в этой модели маркетинга — информировать и влиять на потенциальных потребителей выделенного сегмента рынка. Считается, что чем точнее реклама сфокусирована на представителях нужного сегмента, тем она эффективнее. Кроме фокусировки в сегментирующемся пространстве, можно применять фокусировку во времени, то есть использовать знания о текущем настроении, заботах целевой группы, чтобы сделать рекламное сообщение еще более действенным.

Однако, из-за стремления к узкому фокусу на избранной целевой группе и пренебрежения другими участниками рынка, сегментирующая реклама может наносить ущерб в долгосрочной перспективе. Именно в долгосрочном масштабе времени социальные связи целевой группы дают о себе знать. Особенно это характерно для эпатажной рекламы и дискриминирующей рекламы. Большим недостатком сегментирующей рекламы является легкость копирования конкурентами. Особенно это значимый фактор на высоко конкурентных рынках, на которых реклама почти тождественна у всех игроков и начинается прямая борьба рекламных бюджетов. В таких условиях эффективность прямой сегментирующей рекламы резко падает.

Сегодня считается, что эффективность сегментирующих методов маркетинга продолжает снижаться, хотя лежащая в их основе субстанциональная модель до сих пор является наиболее распространенной в кругах маркетологов. Действительно, в некотором ограниченном числе случаев сегментация остается хорошим инструментом, тем не менее, перспективы маркетинга связаны с другой идейной базой, с другими субстанциональными моделями.

## 7.2 Субстанциональная модель социальной сети

Альтернативной субстанциональной моделью является модель социальной сети. В соответствии с ней, предприятие и рынок образуют единую социальную сеть, в узлах которой находятся индивидуумы, соединенные между собой социальными связями (рисунок 7.2). Предприятие — небольшая часть этой сети, охватывающая его сотрудников. В отличие от модели сегментирующегося рынка, социальная сеть подразумевает множество связей между предприятием и рынком.

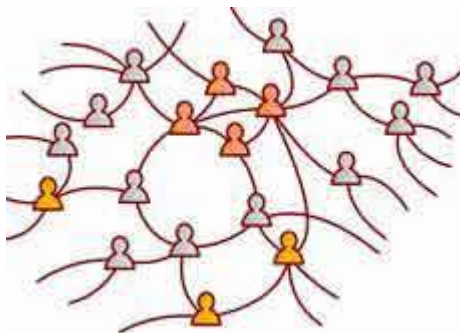


Рис. 7.2. Субстанциональная модель социальной сети

Вплоть до 80-х годов идея социальной сети не получала признания официального марке-

тинга. Но это не стало помехой бурному развитию сетевого маркетинга (многоуровневый маркетинг или MLM), который основан на этой субстанциональной модели. Фантастические темпы роста объемов сбыта, которые удавалось достигать компаниям с помощью сетевого маркетинга, вызывало недоумение традиционных бизнесменов.

Постепенно, начиная с признания роли персонала в маркетинге услуг, идеи, схожие с концепцией социальной сети, стали проникать и в основное русло маркетинга. Конечно, определенную роль здесь сыграл общий рост интереса к социальным сетям в связи с развитием Интернета. Сегодня бурно развиваются такие важные направления как маркетинг рекомендаций и слухов (Word-of-Mouth & Buzz Marketing), а также вирусный маркетинг (Viral Marketing). В соответствии с ними важнейшая задача маркетинга — увеличение проводимости социальной сети. Так в маркетинге рекомендаций усилия направлены на усиление потока рекомендаций от уже состоявшихся потребителей к потенциальным. Вирусный маркетинг использует специальную информацию, которая может распространяться по социальной сети подобно вирусу. В вирусном маркетинге роль отдельного индивидуума снижается: благодаря тому, что идеавирус способен проходить даже негативно настроенные узлы, предприятию больше не нужно заботиться о подборе участников социальной сети, любые участники превращаются в среду распространения идеавируса.

В маркетинге рекомендаций задача рекламы — способствовать распространению рекомендаций, давать для этого повод. Именно рекомендации, а не реклама являются главным каналом информации, так что задача рекламы — поддерживать этот канал публикацией отзывов, реальных историй и т.д. Отсюда следует несколько требований к рекламе в маркетинге рекомендаций:

1. Никаких пустых обещаний или рекламных хитростей. Реальное качество продукта или обслуживания должно превосходить обещанное в рекламе (или по крайней мере точно соответствовать), иначе реклама не будет помогать рекомендациям.

2. Не нужно открывать все преимущества продукции в рекламе. Следует оставлять некоторые интересные для потребителей вещи не раскрытыми до конца — пусть о них расскажет тот, кто дает рекомендацию.

3. Социальная значимость и ответственность. Дать рекомендацию — значит продемонстрировать свою причастность. Поэтому люди больше склонны рекомендовать компании, которые думают не только о своем кармане. Такие компании демонстрируют понимание своей социальной ответственности и к ним приятно показывать свою причастность.

Свойства социальных сетей интенсивно исследуются, открывается их сложная нелинейная природа. Сегодня маркетинг рекомендаций и вирусный маркетинг переживают пик популярности. Но очевидно движение к новой субстанциональной модели, которая завтра станет основой новых, еще более изощренных методов маркетинга.

### **7.3 Интрамаркетинг или модель когнитивного эфира**

Концепция социальной сети лишь в самой обобщенной форме отражает роль межлич-

ностных коммуникаций в системе предприятие-рынок. Следующий шаг вглубь — структурный анализ межличностных коммуникаций. Одной их перспективных моделей такого уровня является модель когнитивного эфира (рисунок 7.3). Она является субстанциональной моделью интрамаркетинга и базируется на трех предпосылках:

1. Коммуникации многослойны. В процессе межличностных коммуникаций в большинстве случаев происходит обмен сразу на нескольких уровнях. Некоторые из них могут оставаться вне сознания участников.

2. Поведение — это сообщение. Детали поведения любого рода являются сообщениями сознательными либо бессознательными, адресованные кому-то конкретно либо с неопределенным адресатом.

3. Гибридное содержание коммуникаций. Содержанием коммуникаций является не знаковая информация, а гибридные когнитивные объекты, объединяющие свойства знаковой информации и гештальта.

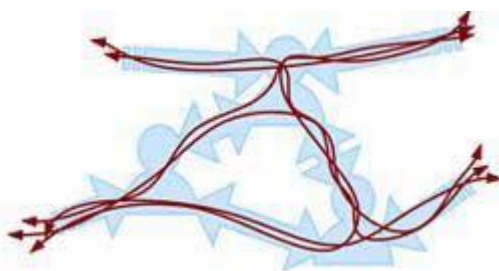


Рисунок 7.3. — Модель когнитивного эфира

На этих предпосылках вводится понятие когнитивного эфира как общей среды, общего носителя когнитивных объектов и процессов.

Ключевая задача маркетинга на основе данной субстанциональной модели — развитие образа предприятия в когнитивном эфире. Этот когнитивный образ в интрамаркетинге называется идентичностью. Под идентичностью организации понимают комплекс ее когнитивных характеристик, отличающих ее от других объектов рынка. В отличие от сегментирующего маркетинга или маркетинга социальных сетей, предприятие не фокусирует внимание на проблеме трансляции информации на рынок, а сосредотачивает свои усилия на формировании яркой идентичности. Хорошо развитая идентичность создает имидж предприятия на рынке, который выражается в высокой и устойчивой лояльности потребителей и персонала, авторитете и репутации в бизнес-среде. Кроме того, развитая идентичность помогает персоналу принимать верные оперативные решения.

Интрамаркетинг — работа над рыночным развитием предприятия с помощью небольших и точных вмешательств в его внутренние процессы. Поскольку предприятие и рынок связаны многочисленными связями, внутренних вмешательств достаточно, чтобы целенаправленно повлиять и на всю систему, в которую включены предприятие и рынок. Отсюда интрамаркетинг и получил свое название (от греч. "intra" — внутренний). Интрамаркетинг как синтетическая дисциплина стоит на трех китах: теории сложных систем, когнитивной психологии и классическом маркетинге.

В интрамаркетинге модель когнитивной системы предприятие-рынок основана на трех ключевых пунктах:

1. Предприятие — лишь условная часть системы предприятие-рынок, в которой предприятие и рынок связаны тысячами видимых и невидимых связей. Этими связями нельзя пренебрегать, а значит, отделять при анализе предприятие от рынка и изучать его как нечто самостоятельное не следует.

2. Система предприятие-рынок состоит из огромного количества участников, объектов и процессов, которые находятся в постоянных и не поддающихся обычному анализу взаимодействиях. Наблюдение и описание этой системы следует делать с позиций теории сложных систем.

3. Базовым является когнитивный уровень системы предприятие-рынок. Материально-технологические, финансово-экономические, информационные и социальные аспекты организации представлены в ее когнитивном пространстве.

Важная особенность интрамаркетинга — предприятие рассматривается исключительно как часть общей системы предприятие-рынок, поэтому в программах развития необходимо присутствует элемент прогнозирования. В традиционном маркетинге также делаются попытки прогнозирования, но это в лучшем случае глобальные прогнозы, касающиеся общих рыночных тенденций. На основе них затем происходит маркетинговое планирование. В интрамаркетинге процессы планирования и прогнозирования настолько переплетены, что, по сути, не могут быть оторваны друг от друга.

Важное отличие от традиционного маркетинга состоит в том, что в качестве целей и этапов программы развития выступают не числовые показатели, а заданные гомеостатические состояния системы предприятие-рынок. Таким образом, стратегическая цель также выражается не в цифрах доходов или доли рынка, а в виде идентичности, модели привлекательного устойчивого и равновесного состояния предприятия.

Концепция когнитивного эфира перемещает внимание маркетологов от поиска методов эффективного воздействия на выделенную группу потребителей к поиску методов развития идентичности предприятия — интерес сдвигается "снаружи внутрь". В интрамаркетинге считается, что для предприятия с сильной идентичностью такие обычные проблемы маркетинга как поиск целевого сегмента, эффективных методов рекламы теряют актуальность.

Реклама — один из способов укрепления и диверсификации идентичности. В этом смысле она находится в одном ряду с такими факторами, как элементы интерьера и экстерьера предприятия, упаковка, правила организации процесса обслуживания, внутрикорпоративные события и т.д. Отличие рекламы заключается в том, что она позволяет создавать "управляемое присутствие" и контекстуальные детерминанты в медиапространстве, что иногда необходимо для развития идентичности, особенно для тех компаний, которые находятся в ряду лидеров своего рынка. В этом случае правильно организованная рекламная активность позволяет использовать даже рекламные усилия конкурентов для укрепления собственной идентичности. Интрамаркетинг уделяет особое внимание влиянию рекламы на персонал предприятия. В некоторых случаях это более важная задача, чем воздействие на потенциальных клиентов. Интрамаркетинг

находит источник рыночного успеха внутри самого предприятия.

В длительной перспективе рекламная деятельность развивает идентичность через диверсификацию. Это значит, что реклама не должна оставаться неизменной не только в течение времени, но и даже от одного места размещения или медиа к другому. Естественно, что она также не может и варьировать совершенно произвольно, однако укрепление идентичности происходит при определенном балансе между неизменностью фирменного или бренд-стиля и диверсифицирующей изменчивостью.

Возникновение каждой новой субстанциональной модели маркетинга не отрицает предыдущей, а только обогащает спектр методов, доступных маркетологу. Каждая из рассмотренных субстанциональных моделей обладает своими областями применимости и характерным сроком получения результатов, поэтому на практике требуется совместное использование трех маркетинговых моделей, одновременный контроль развития ситуации с позиций каждой из них.

## 8. Когнитивный маркетинг

Данный термин пока не получил общепринятой трактовки. Слово "когнитивный" происходит от латинского глагола *cognoscere*, "знать", "узнавать". В маркетинг оно проникло из современной психологии. Настоящий интерес для бизнеса представляет то, что психология пытается изучать - сфера человеческого сознания.

Знаменитое высказывание Траута, что поле маркетинговых битв - ум потенциального покупателя, верно лишь отчасти. В действительности, поле битвы образовано умами всех людей, имеющих прямое или косвенное отношение к компании. Мысли, идеи, восприятия, чувства способны перетекать из одной головы в другую посредством вербальных и невербальных коммуникаций. В результате мы получаем бесконечно сложный когнитивный океан, наполненный волнами, течениями, водоворотами - океан коллективного сознания и восприятия. С одной стороны, мысли, восприятия и чувства каждого человека способны влиять на него, но с другой - сознание каждого человека подвергается направляющему влиянию этого когнитивного океана. Далее мы будем называть его **когнитивным эфиром**. В нем проявляются характерные свойства сложных систем - нелинейность, сочетание хаоса и устойчивых состояний, наличие чувствительных и нечувствительных зон и другие интересные свойства, которые мы далее еще затронем.

Управлять сферой коллективного сознания не могут даже диктаторы, но с пользой сотрудничать с ней может и маленькая фирма. Нужно лишь найти нужную волну и суметь на ней удержаться - то есть, суметь построить вокруг компании позитивное коллективное восприятие и развить его.

Глядя на вещи с этой точки зрения, становится ясно, что любой аспект работы предприятия вносит вклад в состояние окружающего когнитивного эфира. При этом из-за его нелинейной природы невозможно различить "более значимые" и "менее значимые" аспекты. Грязная майка грузчика может "зарезать" всё, что мы втолковываем людям о качестве своего сервиса, а утечка информации с производства может породить слух, который навсегда запятнает старательно слепленный продуктовый бренд. Мы больше не можем ограничиваться только 4P или



даже 7P. Нельзя получить надежный маркетинг, влияя лишь на рекламную сферу или даже в целом на сферу продаж. Только "пропитав" маркетингом все аспекты работы - от цепей поставок и производства до кадровых ресурсов и рекламы - есть шанс получить устойчивый и развивающийся результат.

В отличие от традиционных подходов к маркетинговому анализу, когда глубоко и аналитически прорабатывается несколько узких сегментов ситуации, например, статистика продаж и социально-демографический статус, когнитивный маркетинг требует сбалансированного сбора максимально разнообразной информации - отовсюду понемногу. Это важное условие, для того, чтобы ни один аспект ситуации не "загипнотизировал" маркетолога, не стал казаться ему основным, более важным, чем остальные.

Истоки основной идеи когнитивного подхода теряются в тысячелетиях, но в западной науке принято называть имя немецкого психолога Христиана фон Еренфельса. Еще более века назад он обратил внимание на то, что мы воспринимаем вещи не дискретно, как набор деталей, а как единое целое. Эта идея была развита немецкой школой гештальт-психологии во главе с Максом Вертгеймером. В ряде простых экспериментов он показал, что восприятие изначально воспринимает целостные характеристики вещей (Вертгеймер назвал их **гештальтами**, что с немецкого переводится примерно как "образ"), а уж затем опускается до уровня деталей. При этом смысл целостности диктует смысл отдельных деталей. Вот простая иллюстрация:

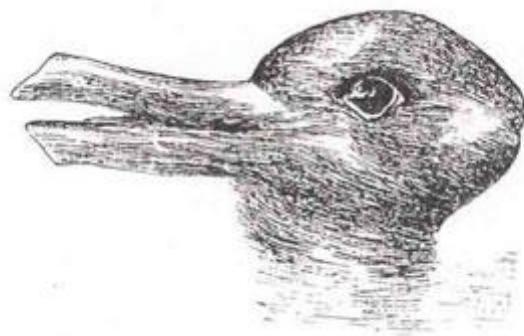


Наше восприятие не анализирует этот рисунок точку за точкой и не оценивает их геометрическое положение, чтобы определить, что здесь изображено. Наоборот, первым делом оно выделяет окружность, а уж затем придает смысл точкам как звеньям окружности. Здесь окружность является устойчивой визуальной конфигурацией, гештальтом, определяющим значение отдельных деталей рисунка.

Аналогично ведет себя и коллективное восприятие, имея перед собой картину социального пространства, в котором действует компания. Оно включает компанию в ту или иную устойчивую конфигурацию, гештальт, накладывающий отпечаток на отношение общества к компании и ее продуктам. И как мы уже знаем, исходным материалом для гештальта становится не только то, что мы хотим сами показать рынку, а всё содержание когнитивного эфира - то есть, всё, что в той или иной форме влияет на восприятие и мысли людей. Очень часто совсем не-

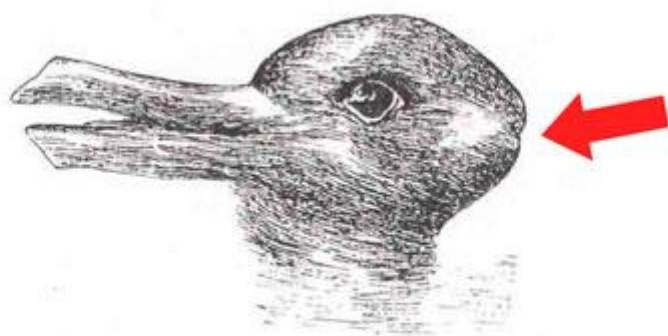
большой фактор способен в корне изменить дело.

Вот старинная зрительная иллюзия, которая служит отличной иллюстрацией:



На ней можно увидеть либо утку, либо зайца. Такие изображения называют **мультистабильными**. Небольшим усилием внимания мы можем сознательно "переключаться" между двумя стабильными восприятиями, переключая гештальт картинку. При этом сама картинка, ее графические детали не меняются, но переключая гештальт, мы совершенно изменяем смысл каждой детали. То, что только что было клювом утки, вдруг превращается в уши зайца и наоборот.

Представим, что эта картинка изображает нашу компанию в глазах клиента. Что можно сделать, чтобы он не увидел утки, а воспринимал зайца? Можно перерисовать всю картину полностью, так сказать, провести "ребрендинг", а можно добавить незначительную деталь, кажется совершенно постороннюю, но этого оказывается достаточно, чтобы сделать желаемый образ устойчивым и естественным:



Так мы тонко и экономично достигли того же, что можно было бы получить лишь полностью изменив всю картину, все частные детали, из которых складывается восприятие компании. В реальных условиях это вмешательство показалось бы посторонним странным, иррелевантным (действительно, какое отношение к зайцам имеют стрелки?), но это особенность когнитивных методов. Они могут производить впечатление почти волшебных, магических.

Распространенный случай мультистабильного восприятия – отношение клиентов или потребителей к цене продукции. Хорошо известно, что занятие верхней ценовой ниши дает важные преимущества с точки зрения долгосрочного развития предприятия - это и возможность инвестировать в развитие, и возможность поддерживать высокий уровень сервиса. Однако, есть обратная сторона медали - для того, чтобы извлечь из этого положения пользу, необходим высокий уровень продаж.

Сложность состоит в том, что высокая цена вносит мультистабильность в восприятие лю-

бой компании. Скажем, "утка" - это толкование высокой цены как признака слишком больших appetитов владельцев компании, их нескромности, неоправданно больших издержек. "Заяц" - это толкование высокой цены как признака высокого качества товара или услуги. Как и любое мультистабильное восприятие, оно способно переключаться даже под действием слабых факторов. Естественно, что для поддержки темпов роста продаж, компания должна зафиксировать "зайца", то есть толкование высокой цены как признака высокого качества. Для этого следует устранить детали, которые бы подталкивали восприятие людей к "утке" и добавить детали, которые бы направляли его в противоположную сторону.

Одним из мест активного вмешательства может стать офис продаж. Многие компании стремятся создать имидж "солидности", полагая, что он помогает продавать товары по завышенной цене. Однако, внешние атрибуты солидности - дорогой офис в стекле и металле, строго одетые менеджеры с холодноватой манерой поведения - могут трактоваться как раз наоборот. Они подталкивают к трактовке высокой цены как признака завышенных амбиций и неразумных расходов, особенно при работе со средним социальным слоем.

Изменение формата офиса и внедрение более теплого, домашнего стиля, избегая всего, что связано с внешними атрибутами "солидности" может служить «стрелкой», обращающей внимание на то, что компания стремится предоставить именно высококачественный продукт по соответствующей цене, но не стремится завышать цену в своих интересах. Иными словами, офис должен быть лишь оправой для товара, дорогой офис не должен затмевать дорогой товар.

Итак, выбирая идейную основу бренда или думая о его модификации, следует помнить, что на его восприятие и, как следствие, результативность, будет влиять множество разнообразных факторов, и те детали, которые могут показаться незначительными традиционно мыслящему маркетологу, способны сыграть решающую роль.

Один из основных источников таких критических "помех" запланированному восприятию бренда - поведение персонала. Традиционно кадровые и маркетинговые службы организационно находятся в горизонтальных отношениях друг с другом, поэтому бренд, который стремится развивать служба маркетинга, остается лишь рекламной темой. Кадровые службы, действуя исходя из своих интересов, часто не спешат поддерживать усилия маркетологов, создавая огромную прореху в корпоративном брендинге. Осознание этой проблемы привело к созданию концепции **внутреннего маркетинга**. Но в реальности его задачей обычно понимают поддержку командного духа и лояльности персонала. Однако, командный дух - это необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы персонал "фиксировал зайца, а не утку". Необходимо, чтобы коллективное и индивидуальное восприятие персонала было настроено на нужный гештальт, то есть, чтобы люди видели общую картину и ясно понимали свою роль в ней.

В последнее время на Западе стала актуальной тема "брендинга" персонала, но здесь мало обрядить людей фирменные костюмы и заставить выработать корпоративный кодекс. Гораздо важнее, чтобы на неформальном уровне персонал разделял избранные ценности, манеру поведения и принятия решений, а это задача другого порядка сложности, и решить ее не проще, чем создать базу лояльных бренду клиентов. Но без ее решения мы можем получить только "плохой" гештальт.

Вертгеймер и его ученики обнаружили, что существуют **"хорошие" гештальты** - конфигурации, особо привлекательные, удобные для восприятия людей - и **"плохие" гештальты** - конфигурации, с трудом удерживающие на себе фокус внимания.

Нам мало того, чтобы нашу компанию воспринимали не уткой, а зайцем, нам нужно, чтобы это восприятие было удобным, удерживающим внимание, обладало хорошим гештальтом. Так мы сфокусируем максимум коллективного внимания рынка на компании и сможем обернуть его высокими продажами. В этом смысл современного брендинга как метода. Удачный и жизнеспособный бренд обязан иметь хороший гештальт, быть удобной для восприятия целостностью, удобной точкой фиксации для индивидуального и коллективного внимания. Бренды с плохим гештальтом не складываются в нечто цельное и ускользают от внимания рынка. Именно так происходит, если рекламные легенды вступают в противоречие с поведением персонала.

Другим распространенным отрицательным примером является попытка строить бренд на объединении идей высокого качества и низкой цены. Этим страдают многие региональные ритейлеры, вынужденные обороняться от наступающих федеральных и международных торговых сетей. Однако низкая цена и высокое качество - идеи, отстоящие друг от друга очень далеко. За идеями покупки качественного товара и дешевого товара лежат разные процессы мышления, разная мотивация, разные модальности внимания. Совмещение этих идей в бренде и рекламных сообщениях дезориентирует мышление людей, разрушает точки фиксации внимания, образует плохой гештальт, поэтому такие бренды не жизнеспособны, а реклама неэффективна.

Станислав Лем (по другой версии, это изречение Артура Кларка) говорил: «Любая сложная технология извне похожа на магию». Сложность когнитивного маркетинга заключается в том, что он требует освоения непривычного образа мыслей. Он требует от практика целостного взгляда и внимания к едва уловимым течениям в океане коллективного и индивидуального сознания. Но этот океан оборачивается океаном новых возможностей, открывающихся перед маркетологом.

Для когнитивного эфира не существует прошлого и будущего, лишь настоящее. В психологии экспериментально доказано, что воспоминания, воображаемые вещи и актуальные восприятия обрабатываются нашим сознанием почти одинаково. В полной мере это относится и к коллективному сознанию, с той лишь разницей, что коллективная память глубже и полнее (мы оставим в стороне интригующую тему коллективного воображения и его влияния на ход событий потому, что она требует особого разговора). Это, например, значит, что текущая рекламная активность компании всегда находится на одной когнитивной полке с тем, что она делала в прошлом. То есть, настоящее и прошлое имеют почти одинаковое влияние на формирование общего восприятия, общего гештальта. При этом стыки между хронологически различными рекламными акциями или ребрендинг как стык между двумя совершенно различными идейно-визуальными основами марки способен производить эффект куда более значительный, чем самая яркая реклама или самый выдающийся "мессидж" (сообщение) бренда.

Это так называемый **монтажный эффект**, который отлично известен в кинематографе и был открыт Сергеем Эйзенштейном. Он писал, что эмоциональный эффект, который способен

произвести на зрителя монтажный стык многократно превышает то, что можно достигнуть с помощью одного, даже самого впечатляющего съемочного плана. Эйзенштейн подробно разобрал примеры использования монтажных приемов в живописи, в театре, музыке, поэзии. Объясняя их выразительную силу, он утверждал, что само мышление людей использует монтажные эффекты, заключая:

*«... что монтажный метод в кино есть лишь частный случай приложения монтажного принципа вообще, принципа, который ... выходит далеко за пределы области склейки кусков пленки между собой.»*

Парадоксально, но нередко приходится видеть, что этот аспект совершенно не контролируется маркетологами даже крупных компаний - каждый свой шаг они будто начинают с чистого листа, оставляя бесконтрольными мощные монтажные эффекты.

Таким образом, в каждый момент времени в когнитивном эфире представлены не только все актуальные в данный момент времени проявления компании и ее бренда, но и факторы, существовавшие в прошлом.

Мы получаем весьма сложную картину, которая, казалось бы, не поддается просчету и контролю. Отчасти это верно: полностью контролировать содержание когнитивного эфира и все возникающие монтажные эффекты невозможно, как нельзя управлять океаном. Однако здесь помогает еще одно свойство хороших гештальтов, которое было неизвестно гештальт-психологам, но издревле интуитивно применяется в искусстве. Это **принцип самоподобия** или, используя популярный термин, принцип фрактальности.

В общем виде смысл принципа самоподобия сводится к тому, что отдельные факторы различного масштаба, влияющие на коллективное восприятие, должны находиться в отношениях неполного подобия. Например, текущий визуальный и идейный ряд, используемый в рекламе (фактор А3) должен быть согласован с текущим видом точек продаж и поведением персонала (фактор В3), однако эта согласованность должна быть не полной. В частности, информация, которую менеджер продаж сообщает покупателю, должна находиться в согласии, но не совпадать с информацией, представленной в рекламных сообщениях. Это парадоксальный вывод, поскольку принято считать, что для качественного брендинга во всех случаях следует добиваться максимальной тождественности во всех внешних проявлениях компании. К примеру, для компаний, начинающих всерьез заниматься маркетингом, типична практика полной унификации своих информационно-рекламных материалов – начиная от визиток и бланков, заканчивая буклетами и рекламными блоками. Однако выяснилось, что это не способствует увеличению «когнитивной мощности» бренда, а напротив, происходит его "выхолащивание", он становится более абстрактным, менее органичным и удобным для коллективного восприятия (кстати, не случайно, что именно по такой «красивой» визуальной унифицированности и узнаются молодые и не очень укрепленные в рыночной среде предприятия).

С другой стороны, вещи, которые обычно совершенно не согласовываются, должны находиться в определенном соответствии друг с другом - например, рекламный визуальный ряд должен необычным образом отражать особенности организационного устройства или философии компании. Конечно, речь не идет об использовании в рекламе структурных схем организа-

ции (которые, к тому же, имеют какой-то смысл лишь для менеджмента), а о более тонких, образных соответствиях.

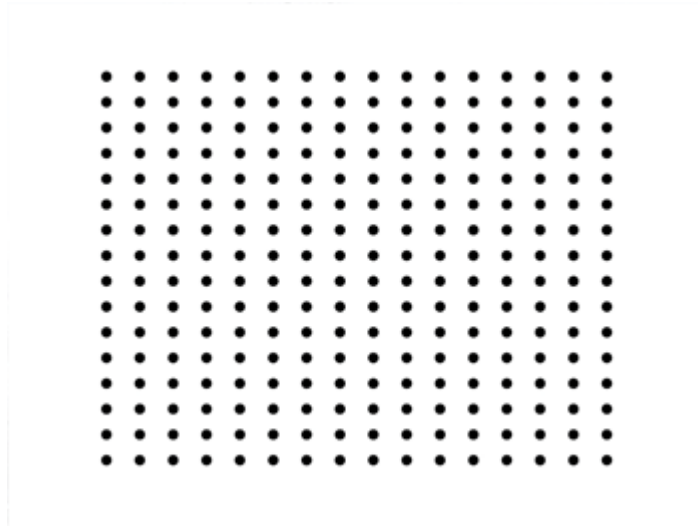
Иллюстрацией может служить история возникновения логотипа Mercedes-Benz. По легенде, он в форме трехконечной звезды был придуман основателем бренда Эмилем Джеллинеком и символизировал три стихии, которые должна была покорить техника новой марки - землю, воздух и воду. Позже трехконечная звезда объединилась с лавровым венком фирмы Benz, а тот вскоре превратился в лаконичное кольцо.

Причина привлекательности самоподобных структур для восприятия, скорее всего, лежит в условиях, в которых развивался мозг человека. Природные формы, в окружении которых до недавнего времени жили люди, как правило, имеют частично самоподобную, фрактальную форму. Прекрасный пример – деревья, у которых отдельные большие и маленькие ветви частично подобны друг другу:



Несмотря на визуально сложное окружение, наше внимание без усилий и даже «комфортно» удерживает внимание на дубе, легко выделяя его ветви на пёстром фоне. Точно также, сталкиваясь с любыми большими и сложно организованными массивами информации, восприятие выделяет в них частично подобные структуры, фракталы, которые фиксируют и долго удерживают внимание.

Напротив, искусственные структуры, для которых характерна регулярность и точное подобие деталей, рассеивают внимание:



Заметьте, какая нужна концентрация внимания, чтобы хотя бы ненадолго удержать внимание на отдельной точке этой сетки или на ней в целом.

Так же происходит и при восприятии рыночного социального пространства. Частично самоподобные структуры оказываются гораздо более привлекательной фиксацией коллективного внимания, нежели максимально однородные, излишне «брендированные» конфигурации факторов.

В заключение нужно затронуть тему выбора оптимального соотношения «вариантов» и «инвариантов» в когнитивной инфраструктуре компании. До какой степени допустимо разнообразие в проявлениях компании, чтобы ее общее восприятие не разрушалось? В целом, тут у нас нет готовых ответов и рецептов, хотя наблюдения показывают, что ответ зависит от социально-информационного климата в обществе. В те периоды, когда информационный шум максимален – например, перед праздниками, перед важными политическими событиями и т.д., баланс должен сдвигаться в сторону большей инвариантности. Наоборот, в периоды когнитивного затишья, целесообразно увеличивать вариабельность. И, разумеется, этот баланс зависит от стадии развития компании и ее бренда.

Тема жизненных циклов организаций, рынков и технологий, товаров и брендов уже давно широко используется в маркетинге. Наибольшей известностью пользуется **схема жизненного цикла продукта PLC**, которая является прямой аналогией биологического жизненного цикла. Напомним, что в соответствии с PLC, рыночные продукты, так же, как и любое живое существо, переживает четыре стадии развития:

1. **Внедрение** (аналогия детства) - отрицательная прибыль, слабая конкуренция, задача маркетинга - информировать рынок о новом продукте.
2. **Рост** (молодость) - рост продаж, прибыльности и конкуренции, задача маркетинга - строительство бренда.
3. **Зрелость** - стабилизация продаж, ценовые войны, снижение прибыльности, задача маркетинга - дифференциация, маркетинг отношений.

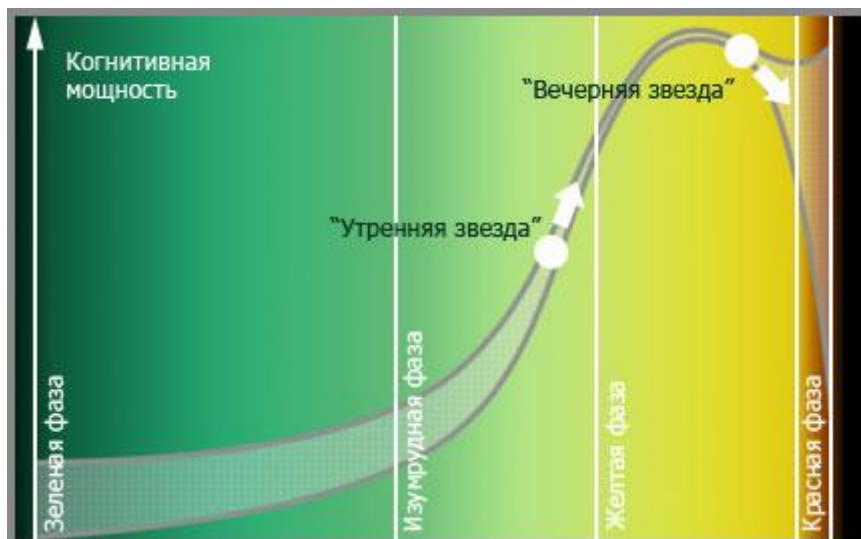
4. **Спад (старость)** - снижение продаж, ослабление конкуренции, задача маркетинга - снижение издержек.

Несмотря на простоту этой модели, ее практическое применение связано со многими трудностями, главная из которых состоит в том, что жизненный цикл компаний и брендов обычно гораздо короче жизненного цикла продукта или рынка, поэтому идентифицировать текущую стадию жизненного цикла для продукта компании и сделать соответствующие выводы становится проблематично. Другие трудности - не всегда продукты проходят через каждую стадию (особенно инновационные продукты, которые в 90% случаев из детства отправляются напрямую в старость), длительность стадий может варьировать в огромных пределах и т.д. Все это делает PLC в своем исходном виде лишь описательным, но не практически полезным инструментом.

Идея анализа жизненных циклов получает новый смысл и реальную применимость в случае, если объектом анализа становится не продукт и даже не бренд, а устойчивое коллективное восприятие, гештальт, в свете которого рынок принимает компанию и ее продукты. Будучи динамическими по своей природе, коллективные гештальты подвержены волнообразным изменениям, в которых полезно различать четыре фазы, отчасти напоминающие стадии PLC. Чтобы подчеркнуть другой смысл этих фаз, мы обозначаем их четырьмя различными цветами. Для простоты мы познакомимся с ними, как с фазами развития новой идеи в социальном пространстве рынка.

1. **Зеленая фаза** - «голая идея», образованная лишь своим смысловым или эмоциональным ядром, она с трудом выживает, подвергаясь атакам других, более сильных идей.
2. **Изумрудная фаза** - идея расцветает, бурно развивается, захватывая новые области, получая многообразные трактовки и вариации, которые укрепляют и обогащают ее ядро.
3. **Желтая фаза** - идея развита до своего предела и зафиксирована, превращаясь в догму, вариации и модификации исходной идеи происходят только на периферии, в малозначительных частностях. Тем временем ядро идеи теряет свою энергию и привлекательность.
4. **Красная фаза** - идея вырождается в мертвый остов из закоренелых привычек и потерявших смысл условностей, который лавинообразно разрушается под действием новых идей.





Один и тот же продукт может быть включен в различные смысловые системы, то есть, связываться с различными идеями его производства, приобретения и использования, дрейфующими в обществе. В каждый момент времени основную роль играет их небольшое число, обычно не больше трех. Среди них есть **нисходящие** идеи, которые постепенно теряют свои позиции, и **восходящие**, которые, наоборот, набирают силу («Утренние звезды»). Обычно нисходящие идеи находятся на **желтой фазе** своего цикла, а восходящие - на **изумрудной**. Естественная задача когнитивного маркетинга - прилагать усилия, чтобы компания, ее бренд и продукт был включен коллективным восприятием в восходящую смысловую систему, находящуюся на **изумрудной фазе** развития - именно в ней скрыт потенциал мощного, стремительного развития. Возвращаясь к аналогии с океаном, компания должна оседлать волну, которая лишь входит в свою силу. И в нужный момент, когда волна достигает своего максимума, не мешкая перескочить на другую восходящую волну.

Упрощение этого подхода - **позиционирование**, которое считается краеугольным камнем успешного брендинга. Джек Траут с жаром доказывал, что залог успеха - занятие и сохранение позиции лидера рынка. Тем же, кто на нее претендовать не может, остается занимать позиции посромнее, придумывая роль лидера в качестве, лидера в сервисе и т.д. Однако, не все так просто. Лидерство, качество, низкая цена, сервис - для большинства потребителей ни один из этих факторов не имеет абсолютной силы, это лишь несколько из огромного количества полюсов в психологическом поле, в котором выстраивается поведение покупателей. В их головах нет постоянной полки лидера рынка или лидера по качеству, на которую можно поместить свою компанию. Смысл любого лидерства зависит от когнитивного фона на рынке, а он постоянно изменяется - в один момент побеждает образ самого сильного, в другой момент победителем становится тот, кто получает «приз зрительских симпатий».

В отличие от описаний рыночных ниш в традиционном позиционировании, социальные гештальты не поддаются однозначной идентификации в виде «лидер рынка» или «лидер по качеству». Вместо этого их лучше описывать как героев некой пьесы или сказки, со своей судьбой и особым характером. Эти образы близки по смыслу **архетипам** коллективного подсознания,

которые были изучены Карлом Юнгом. Также можно сказать, что это герои действующих в данный момент **социальных мифов**.

В завершение мы вернемся к теме оптимального баланса между вариациями и инвариантами в проявлениях бренда на разных фазах развития. Он зависит от фазы развития идеи, гештальта, с которым связывается компания или бренд:

1. **На зеленой фазе** следует стремиться оберегать ядро идеи, ее суть, защищать его от помех, и для этого следует сдвигать баланс в сторону неизменности, постоянства в когнитивных проявлениях компании.
2. **На изумрудной фазе** нужно не сопротивляться естественному процессу повышения вариабельности в проявлениях бренда, стремясь, однако, к равномерности этого процесса по различным когнитивным факторам компании. Ядро идеи обогащается и укрепляется.
3. **На желтой фазе** вариабельность должна быть направлена главным образом на периферийные факторы, избегая вариаций в сути, поскольку на этой фазе ядро идеи становится хрупким и не гибким.
4. **На красной фазе** ядро идеи практически исчезает и его можно забыть. Следует сохранить максимум неизменности в периферийных проявлениях бренда, поскольку именно они продолжают поставлять тающий ручеек коллективного внимания. И сосредоточиться на поиске новой несущей идеи.

Понимание механизмов восприятия людей – альфа и омега практического маркетинга. Возможности когнитивного подхода неисчерпаемы, как сам океан человеческого сознания и дорога к когнитивному маркетингу открыта и доступна любому профессионалу. А дальше дело личного предпочтения - сидеть на берегу и ждать, пока новый маркетинговый гуру преподнесет на блюдечке готовые схемы или предпринять собственный поход в неизведанное.

### Литература

1. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2014.- 383 с.
2. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер. с англ. Под ред. В.Б.Колчанова.- Спб.: Питер, 2008.- 800 с.
3. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие/ Под ред. Н.К.Моисеевой.- М: Финансы и статистика, 2005.- 416 с.
4. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга. Учебник для магистров/ М.: Юрайт-Издат, 2015.- 352 с.
5. Юлдашева О. Когнитивный маркетинг: основные положения и терминологический аппарат/ Маркетинг, №1(86), 2006.- с. 34-43.

6. Траут Дж. Новое позиционирование - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
7. [http://www.metaphor.ru/er/tag:kognitivnyu\\_podhod.xml](http://www.metaphor.ru/er/tag:kognitivnyu_podhod.xml)