

Окончание табл. 8.2

1	2	3
Формализация отношений	Обеспечить регулярность контактов с посредником	Договоры, соглашения, интеграция деятельности (вертикальная и горизонтальная); фиксирование ритма поставок, порядок оплаты, оформление заказа
Программирование будущей деятельности	Создать условия для сотрудничества в будущем	Совместное с партнерами изучение рынка, разработка способов лучшего обслуживания потребителей, прогнозирование объемов сбыта и его рентабельности

случае определяется целями сбыта, его структурой, принципами построения каналов сбыта и особенностями каждого посредника. Следует иметь в виду, что в ситуациях, связанных с выбором средств достижения сотрудничества, не всегда активную (или даже решающую) роль играет фирма-изготовитель. Зачастую условия диктуют посредники, тем более если они имеют какие-либо преимущества, которые позволяют им это делать.

Седьмой этап — разработка технологии контроля сбытовой деятельности в целом, по каждому каналу распределения и отдельным посредникам. Контролируемыми параметрами здесь могут быть: достигнутый объем сбыта, сложившийся уровень издержек на сбыт, рентабельность продажи, качество работы с потребителями, оперативность в решении проблем сбыта, отношения сотрудничества, сформировавшийся у посредника имидж и др. Данные показатели могут быть использованы при оценке эффективности каналов сбыта и деятельности посредников. Полученные значения показателей подвергаются анализу, результаты которого являются основанием для принятия последующих решений о продолжении сотрудничества или отказе от него, а также о путях дальнейшего совершенствования работы по сбыту.

Рассмотренные решения о способах распространения товаров необходимо принимать с учетом долговременной

перспективы. Внести изменения в выбранную систему сбыта труднее, чем в другие компоненты маркетинга. Подписанные с торговыми партнерами по сбыту контракты затрудняют изменения. Достаточно хлопотно переехать из одного магазина или склада в другой.

8.5. Маркетинговая логистика

Частью сбыта является физическое перемещение товаров от места производства до мест продажи и потребления.

Маркетинговая логистика — управление потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях удовлетворения потребностей потребителей с выгодой для поставщика. Наиболее эффективным представляется подход, в соответствии с которым предприятие должно исследовать требования рынка, а уже затем формировать цепочку поставок (начиная как бы с конца). Данный подход и лежит в основе маркетинговой логистики.

Маркетинговая логистика направлена на достижение двух противоположных целей (рис. 8.6):

- наилучший уровень обслуживания покупателей, что требует повышение затрат;
- снижение сбытовых издержек предприятия, что может ухудшить уровень обслуживания покупателей.

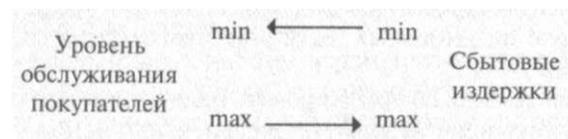


Рис. 8.6. Взаимосвязь между сбытовыми затратами и уровнем обслуживания покупателей

Необходимо добиваться оптимального соотношения между этими целями. Учитывая, что организация товародвижения сопряжена с различными компромиссами, необходим системный подход к принятию подобных реше-

ний. Основой для создания системы товародвижения должно быть изучение требований клиентов к обслуживанию и предложений конкурентов. Потребителей могут интересовать:

- своевременная доставка товара;
- сохранность товара при доставке;
- готовность поставщика заменять дефектные товары;
- способность поставщика удовлетворить экстренные нужды покупателя;
- готовность поставщика осуществлять хранения товаров.

Конкретные требования покупателей к обслуживанию зависят от типа товара и от сегмента рынка.

Необходимо установить значимость различных характеристик системы товародвижения для покупателей конкретного целевого рынка. И, организуя поставку товаров, поставщик должен обеспечивать именно эти характеристики. То есть не для всех заказчиков одинаково важны те или иные условия поставок. Например, возможность получения заказа по частям может быть важной для заказчиков, не имеющих складов.

При разработке собственных стандартов обслуживания фирма должна учитывать уровень сервиса, предлагаемый конкурентами, и стремиться обеспечить не худший уровень. Однако цель предприятия — обеспечение прибыли, а не просто привлечение покупателей или рост объема продаж. Поэтому, принимая решение о более высоком, по сравнению с конкурентами, уровне обслуживания, необходимо учитывать и затраты, которые при этом возникнут. Стоит ли стремиться доставлять товар в трехдневный срок, а не в пятидневный, если при этом затраты увеличатся на 10%?

Фирма должна сформулировать цели и стандарты своей системы товародвижения. Например, выполнение 90% заказов из запасов на складе; ответ на запрос — в течение трех часов; повреждения в пути — не более 1%. После этого необходимо разработать систему товародвижения, которая минимизирует общие издержки $OЗ$ на маркетинговую логистику:

$$OЗ = 3T_{\text{рост}} + 3T_{\text{пер}} + 3C_{\text{пост}} + 3C_{\text{пер}}, \quad (8.1)$$

где $3T_{\text{рост}}$, $3T_{\text{пер}}$ — постоянные и переменные затраты на транспортировку;
 $3C_{\text{пост}}$, $3C_{\text{пер}}$ — постоянные и переменные затраты на складирование товаров.

При выборе системы поставок товаров необходимо рассматривать совокупные затраты и выбирать ту систему, которая их снизит. Попытка снизить только транспортные расходы может привести к росту складских расходов и наоборот (рис. 8.7).

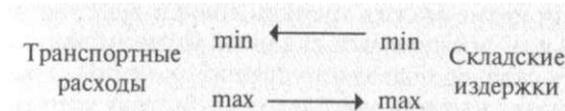


Рис. 8.7. Взаимосвязь транспортных и складских расходов

В маркетинговой логистике принимаются четыре основных решения:

- а) обработка заказов — как обращаться с заказами;
- б) складирование — как хранить товары;
- в) объем запасов — сколько товаров должно храниться;
- г) транспортировка — как доставлять товары.

Обработка заказов. Предприятие должно стремиться сократить время цикла «поступление заказа — доставка продукции — оплата». В этом цикле выделяют несколько стадий: получение заявки торговой фирмой, заполнение бланков, отгрузка товара, получение платы. Чем длиннее цикл «заказ — оплата», тем ниже удовлетворенность заказчика и прибыль поставщика.

Складирование. Любому предприятию приходится хранить товар до момента его продажи. Хранение необходимо потому, что циклы производства, продажи и потребления редко совпадают друг с другом. Многие сельскохозяйственные продукты производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия.

Хранение товаров на складе позволяет сгладить различие между потребностями рынка и возможностями производителя или продавца в отношении количества продукции и сроков поставок. Предприятию необходимо принять

решение о количестве и типах складов. Увеличение числа складов позволяет ускорить процесс доставки товаров к покупателям, но при этом возрастают и затраты на содержание складов. Чем больше пунктов хранения своих товаров имеет фирма, тем быстрее можно доставить заказ покупателю, когда он появляется. Однако появление дополнительного склада увеличивает затраты предприятия. Решение о количестве складов следует принимать, сопоставляя требуемый уровень обслуживания покупателей и затраты на распределение товаров.

Предприятие может хранить товары на собственных складах или арендуемых складах. Использование собственных складов позволяет улучшить контроль хранения, но связывает капитал, не позволяет быстро менять места хранения. То есть, при изменении структуры канала, смене партнеров по сбыту, изменении спроса фирма, хранящая товары на собственных складах, не может достаточно быстро изменить места хранения.

Использование арендуемых складов делает складскую структуру более гибкой, позволяет получить дополнительные складские услуги.

Фирмы пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На первых товар находится средний или длительный период времени. Транзитный (распределительный) склад принимает товары разных заводов и поставщиков и далее направляет их по местам назначения.

Объем запасов. Производителю и продавцу необходимо определить размер запаса продукции на складе. Наличие запаса позволяет оперативно выполнять поступающие заказы и тем самым повысить удовлетворенность покупателей, поддерживать конкурентоспособность предприятия. Однако содержание товара на складе приводит к дополнительным расходам на хранение, задерживает оборачиваемость оборотных средств. Возникает риск порчи, физического и морального старения продукции. Принимая решения о величине запаса, необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- размеры поступающих от покупателей заказов;
- регулярность заказов;
- требование покупателей к срокам поставок;

- издержки на производство и хранение единицы и партии товара;
- сохраняемость товара;
- колебания спроса.

Необходимо определить, как именно отразится увеличение объема запасов на объеме продаж и прибыли, на скорости обслуживания покупателей и затратах.

Транспортировка. Частью системы маркетинговой логистики является транспортировка. Выбор вида транспорта влияет на цену продукции, своевременность доставки, сохранность товара, что, в конечном счете, сказывается на удовлетворенности потребителей. Для доставки товаров используются пять видов транспорта: авиационный, железнодорожный, водный, автомобильный и трубопроводный.

Выбирая тип транспорта для перевозки своих товаров, предприятию необходимо сопоставить следующие характеристики:

- скорость транспорта;
- возможная периодичность отправок груза;
- надежность в соблюдении графика;
- необходимость специальных коммуникаций;
- затраты.

Со временем относительные характеристики видов транспорта меняются, поэтому необходимо пересматривать решение об их выборе. Так, стоимость перевозки разными видами транспорта растет по-разному и выгодным может становиться другой вид транспорта.

Отправителю необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть собственная транспортная служба или наемная.

В целом решения по маркетинговой логистике должны основываться на общей стратегии работы предприятия, а не только на желании сократить расходы. Кроме того, логистическая система должна быть информационно насыщена, между всеми ее элементами (склад, транспорт, производство) устанавливаются устойчивые связи.

Главная цель управления маркетинговой логистикой — организация такой системы, которая позволит обеспечить в рамках приемлемых затрат высокий уровень обслуживания покупателей.

Таблица 8.3

Формы обслуживания потребителей

Вид сервиса	Действия сервисной службы	
	до покупки товара	после покупки товара
Техническое обслуживание	Технические консультации. Разработка заказных проектов. Предложения по решению проблем покупателя. Поставка товаров для опробования	Реконструкция. Монтаж. Снабжение запасными частями и деталями. Ремонтное обслуживание. Профилактические испытания
Торговое обслуживание	Места для пребывания детей. Отдел заказов. Места для парковки транспортных средств. Советы и информационные справки. Поставка товара для опробования	Право обмена товара. Поставка. Упаковка. Обучение покупателей правилам эксплуатации товара

8.6. Сервис

Сервис и гарантийное обслуживание являются неотъемлемыми элементами маркетинга. Они представляют собой услуги, которые предоставляются покупателям до и после приобретения того или иного товара. Сервис можно рассматривать двояко:

- как часть товара, как часть предложения фирмы покупателям, как приложение к основному продукту. Поэтому обоснованно рассматривать сервис как часть товарной политики;
- как часть сбытовой системы, системы продажи и обслуживания покупателей. Поэтому оправдано, что сервис можно рассмотреть и в разделе «Сбытовая политика», как в данном пособии. Тем более, что сервисные функции часто выполняет не производитель, а именно торговые предприятия.

Цель сервиса — предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении наибольшей пользы от приобретенного товара. Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими причинами: ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках; созданием и профилизацией сервисных центров; возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара; усложнением процесса эксплуатации товара.

Основными функциями сервиса как инструмента маркетинга являются: привлечение покупателей; поддержка и развитие продажи товара; информирование покупателя.

Сервис как систему обслуживания разделяют на два вида: техническое обслуживание и торговое обслуживание (табл. 8.3). Сервисные услуги могут оказываться до и после покупки товара.

Техническое обслуживание заключается в осуществлении услуг по восстановлению функций товара, в оказании помощи покупателю при решении проблем эксплуатации товара, в проверке совместимости товара или его элемен-

тов с другими изделиями и системами, а также в предоставлении консультаций по надежной эксплуатации и сохранности товара.

После покупки товара фирма-изготовитель или фирма, продавшая товар, выполняют послепродажный сервис: доставку, монтаж, контроль, техническое обслуживание и ремонт, снабжение запасными частями и деталями.

Обслуживание может осуществляться и специальными посредническими организациями, с которыми фирма-производитель заключает соответствующие договоры. Фирма-производитель контролирует качество обслуживания и цены (тарифы) на каждый вид работ и услуг.

Послепродажный сервис представляет собой гарантийное и послегарантийное обслуживание в процессе эксплуатации товара.

Техническое обслуживание является гарантийным, если в течение срока гарантии покупатель не оплачивает ремонт, замену частей и деталей для приобретенного им товара. По окончании гарантийного периода владелец товара может заключить платный договор на послегарантийное обслуживание.

Благодаря сервисному обслуживанию и введению системы гарантий фирма создает благоприятные доверительные отношения с покупателями и формирует основы для продолжения эффективных коммерческих коммуникаций.

Для организации сервисного обслуживания могут создаваться сервисные центры по оказанию до- и послепродажных услуг. Такие сервис-центры могут организовываться фирмой-изготовителем как в своей стране, так и в стране, куда регулярно поставляется товар. Сервис-центры могут проводить и рекламные кампании.

Гарантийное обслуживание осуществляется в рамках документального поручительства (гарантии) фирмы-производителя товара за выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, которые приобрели этот товар. Гарантийное обязательство призвано подтвердить покупателю условия качественного послепродажного обслуживания приобретенного товара со стороны производителя, продавца. Объем гарантийных услуг и сроки гарантии различаются в зависимости от стоимости товара, его сложности и продолжительности срока службы. В условиях развитых рыночных отношений возможно расширение гарантийных услуг по объему и продолжительности.

9. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

9.1. Содержание коммуникативной политики предприятия

Создавая и реализуя продукцию, предприятию необходимо наладить взаимодействие со своим целевым рынком, обеспечить действенную информационно стимулирующую связь с потребителями, посредниками, партнерами, местным населением и другими контактными аудиториями. Для этого и осуществляется деятельность, называемая продвижением (4-й элемент комплекса маркетинга).

Продвижение (Promotion — «Промоушн») — любая форма сообщений, используемых фирмой для информирования, убеждения и напоминания людям о своих товарах, услугах, образах, идеях, общественной деятельности и влиянии на общество. Часто используется и другой термин для обозначения этого понятия — «система маркетинговых коммуникаций».

Маркетинговые коммуникации — информационные связи предприятия с отдельными людьми, организациями и обществом с целью влияния на их мнение и поведение по отношению к предприятию, его товарам, марке.

Различие между этими терминами — в большей степени языковое: продвижение — это процесс, а коммуникации (связи) — это то, посредством чего осуществляется процесс.

Маркетинговые коммуникации — четвертый компонент комплекса маркетинга, выполняющий две основные задачи:

- создание и поддержание спроса на товары;
- формирование положительного образа предприятия, его марки, товаров и отдельных действий.

Таким образом, маркетинг предполагает не только подчинение предприятия требованиям потребителей, но и

активное формирование и стимулирование спроса на его товары. Даже если товар разработан на основе маркетинговых исследований и идеально подходит покупателям, их нужно проинформировать о товаре, убедить их, что это действительно лучшее средство решения их проблемы из имеющихся на рынке, напоминать о нем.

Коммуникации устанавливаются не только с целью продажи товаров, но и для формирования хорошей деловой репутации фирмы в бизнес-среде, положительного отношения со стороны общества, как ко всему предприятию, так и к отдельным аспектам его деятельности.

Различают четыре основных вида маркетинговых коммуникаций: реклама, публич рилейшнз (взаимодействие с обществом), стимулирование сбыта, личная продажа.

Управление маркетинговыми коммуникациями заключается в их планировании, организации, координировании между собой и со всем комплексом маркетинга с целью достижения наибольшего коммуникативного и коммерческого эффекта. Поскольку маркетинговые коммуникации являются одним из компонентов комплекса маркетинга, то и управление ими нужно вести в рамках общего плана маркетинга, т. е. сочетать их с товарными, ценовыми и сбытовыми действиями предприятия. В процессе управления маркетинговыми коммуникациями предприятие должно придерживаться определенной политики.

Коммуникационная политика — система принципов, приемов и методов, которых предприятие придерживается в процессе обмена информацией. Она включает (рис. 9.1):

- выбранные предприятием объекты и цели воздействия;
- используемые приемы (информирование, убеждение, стимулирование, напоминание);
- используемые виды коммуникаций и принцип распределения усилий и затрат между отдельными видами коммуникаций;
- порядок выделения денежных средств на продвижение;
- принятые на предприятии критерии и методы оценки эффективности коммуникаций, отдельных мероприятий и продвижения вообще.

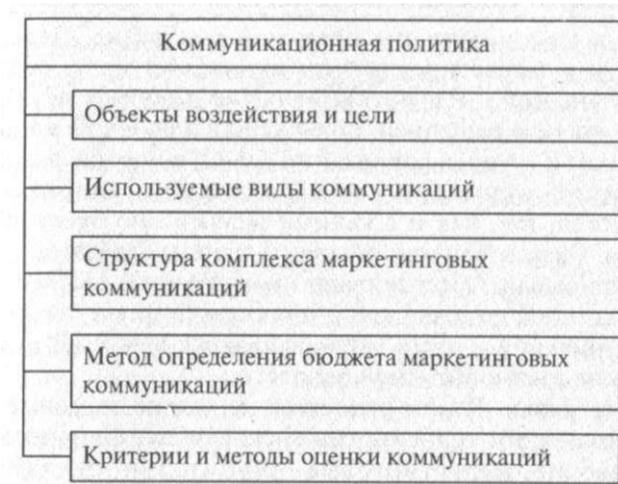


Рис. 9.1. Содержание коммуникационной политики предприятия

Выбор предприятием определенной политики зависит и от объективных факторов — характера товара, размера предприятия, конкретных рыночных условий, и от субъективных — предпочтения руководства предприятия, сложившиеся отношения с покупателями, с партнерами по бизнесу, и т. д.

Прежде чем организовывать какие-либо мероприятия по продвижению товаров, предприятию необходимо провести определенную предварительную работу, составить план продвижения. В плане продвижения определяют четыре основных вопроса: цели, бюджет, комплекс маркетинговых коммуникаций, оценка эффективности.

9.2. Определение целевой аудитории и целей маркетинговых коммуникаций

Нельзя давать «просто рекламу». Необходимо иметь в виду конкретные цели и точного адресата, тогда мероприятие будет более эффективным. Начальный этап процесса — идентификация целевой аудитории, т. е. людей, на

которых предполагается оказать воздействие. Целевую аудиторию маркетинговых коммуникаций могут составлять нынешние или потенциальные покупатели; лица, принимающие решение о покупке или влияющие на него; индивиды и группы; социальные слои и общество в целом. От целевой аудитории зависит решение предприятия о том, когда, где, как и с какими целями оно будет обращаться. Охарактеризуем основные группы адресатов.

Поставщики. Обеспечивают производителя сырьем, материалами, оборудованием, а торговую фирму — товарами. Коммуникации с ними устанавливаются с целью сотрудничества на взаимовыгодной основе.

Посредники. К ним относятся не только торговые посредники, но и транспортные, складские, финансовые, банковские, маркетинговые организации, рекламные агентства. Коммуникации устанавливаются для привлечения к сотрудничеству, стимулирования их работы. Кроме того, данные адресаты являются промежуточным звеном в коммуникации производителя с потребителями и контактными аудиториями. То есть коммуникации в этом случае двойные. Одни направлены на самих посредников, другие через посредников на покупателей.

Контактные аудитории. К ним относятся органы государственного управления, СМИ, общественные организации, местные жители и прочие субъекты, формирующие общественное мнение. В качестве ответной реакции от них предприятие стремится получить содействие своей работе, благоприятное отношение, имидж экономически успешного или экологически безопасного предприятия.

Инвесторы/акционеры. Коммуникации с ними устанавливают с целью создания привлекательного инвестиционного имиджа и получения денежных средств от них.

Покупатели. Покупатели и потребители продукции и услуг предприятия — главный адресат маркетинговых коммуникаций, поэтому далее будут рассматриваться коммуникации именно с ними.

Предприятию нужно выяснить, в каком состоянии покупательской готовности находится его целевая аудитория и в какое состояние ее требуется перевести. Наиболее желательная реакция со стороны покупателей — это, ко-

нечно, совершение ими покупки. Но покупатели не сразу принимают решение о покупке. Прежде чем ее совершить, они проходят через несколько стадий готовности. Существует несколько моделей описывающих движение покупателя к покупке. Рассмотрим одну из них.

Аудитория может находиться в одном из шести состояний:

1. *Осведомленность* о существовании товара, марки, фирмы. Потребители знают только название фирмы или еще немного о ней. Если значительная часть целевой аудитории оказывается неосведомленной, задача продвижения — осведомить ее, добиться узнаваемости названия. Например, добиться в течение года, чтобы 20% выпускников школ Ростовской области были осведомлены о существовании нашего вуза.
2. *Знание* характеристик продукции и фирмы. Потребители могут быть осведомлены о существовании фирмы, товара, но больше ничего о них не знают. В этом случае ставится задача — сформировать эти знания. Например, добиться, чтобы выпускники знали, какие в нашем вузе отделения, специальности, формы обучения, условия приема.
3. *Благожелательное отношение* к предприятию, марке, товару. Если аудитория знает о предприятии, но относится к нему или его товарам нейтрально, безразлично, то задача продвижения — добиться положительного отношения. Если аудитория настроена отрицательно, надо выяснить причины этого.
4. *Предпочтение* марки, товара или фирмы перед другими, более высокая оценка. Аудитория может положительно относиться к товару, но не выделять его среди аналогов. Задача — добиться того, чтобы она отдавала ему предпочтение. Например, выпускники школ должны отдавать предпочтение нашему вузу перед другими учебными заведениями, по крайней мере, для себя.
5. *Убежденность* в необходимости покупки вообще и данной марки в частности. Целевая аудитория может отдавать предпочтение товару, но не быть убежден-

ной в необходимости его покупки. Выпускники могут высоко оценивать наш вуз, но не иметь уверенности в необходимости поступать в вуз вообще и в наш вуз, в частности. Задача — убедить, что поступление в наш вуз — наиболее правильное решение.

6. *Совершение покупки.* Некоторые могут быть убеждены в целесообразности покупки, но так и не совершить ее. Необходимо подтолкнуть их к этому дополнительными стимулами: пробные экзамены, экзамены по месту жительства, гибкая система оплаты и т. д.

Зная, на какой стадии находится основная часть целевой аудитории, разрабатывают программу продвижения, которая переведет ее к следующему состоянию.

Предприятие может стремиться вызвать познавательные, эмоциональные, и поведенческие реакции покупателей: заронить в сознание аудитории новые мысли и сведения, добиться изменения чувств, отношения или подтолкнуть к неким действиям. В зависимости от этого основными приемами воздействия могут быть: информирование, убеждение, стимулирование и напоминание (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Иерархия воздействия на покупателей

Желательное состояние целевой аудитории	Конкретные цели продвижения	Приемы воздействия
Осведомленность Знание	Обеспечение узнавания потребителями марки, знание ими характеристик продукции	Информирование
Благожелательное отношение Предпочтение	Создание положительного отношения и чувств, предпочтении марки перед конкурентами	Убеждение
Убеждение Покупка	Поддержание предпочтений потребителей, достижение или поддержание покупок	Убеждение, стимулирование, напоминание

Используя эту модель, фирма может переходить от информирования к убеждению, а затем — к напоминанию о своих предложениях. На первых этапах, когда продукт малоизвестен, целью продвижения должно быть предоставление информации и формирование первичного спроса. На более поздних стадиях, когда целью становится предпочтении, компания создает положительные отношения и чувства к своей Продукции и пытается удовлетворять селективный спрос. На стадиях убеждения и покупок целями продвижения становятся стимулирование и сохранение намерений потребителей.

9.3. Определение бюджета маркетинговых коммуникаций

Бюджет маркетинговых коммуникаций — это те финансовые средства, которые выделены руководством фирмы на осуществление продвижения товара. Поскольку результаты продвижения не всегда поддаются измерению, то достаточно сложна и методика определения его бюджета.

На практике применяются различные методы планирования бюджета.

Метод 1. «Метод остатка». Сначала предприятие выделяет средства на другие элементы маркетинга, а остаток направляет на продвижение.

Пример. Общий бюджет маркетинга120 тыс. руб.
 сбытовые издержки.....50 «
 испытание продукции.....40 «
 опросы потребителей.....8 «
 остаток на продвижение.....22 тыс. руб.

Метод прост в использовании, но имеет множество недостатков. Этот метод — самый несовершенный из всех, чаще всего его используют небольшие, мало ориентированные на рынок предприятия. Его недостатки: небольшое внимание, уделяемое продвижению; отсутствие связи расходов с поставленными целями; опасность отсутствия бюджета на продвижение, если не остается средств. Приверженцы данного метода не учитывают роль маркетинго-

вых коммуникаций как объекта инвестирования и его влияние на перспективные объемы продажи.

Метод 2. «Метод прироста». Предприятие строит свой новый бюджет на основе предыдущих ассигнований, увеличивая или уменьшая бюджет предшествующего года на определенный процент. Этот метод также применяется небольшими фирмами. Его преимущества: наличие точки отсчета; бюджет основывается на отношении фирмы к прошлым успехам и будущим тенденциям; легкость определения. Недостатки данного метода: размер бюджета редко увязывается с целями, слишком велика роль интуиции, трудно определить успех или неудачу.

Метод 3. В процентах к объему продажи. Предприятие увязывает бюджет продвижения с поступлениями от продажи или с ценой товара. В течение ряда лет доля расходов на продвижение от объема продаж остается постоянной.

Пример. Планируемый объем реализации продукции на год.....1 млн руб.
Установленный процент отчислений на продвижение.... 20%
Бюджет продвижения.....200 тыс. руб.

Преимущества метода: соизмеримость показателей продажи и продвижения, расходы соответствуют реальным возможностям фирмы. Недостатки: нет связи с целями маркетинга, расходы на продвижение чрезмерно уменьшаются в периоды спада и увеличиваются в периоды роста. Продвижение в этом случае следует за сбытом, а не определяет его. Зависимость бюджета маркетинговых коммуникаций от колебаний продаж не способствует долгосрочному планированию, в выборе определенного процента нет объективной основы. Бюджет не учитывает денежные потребности каждой марки и территории.

Метод 4. «Паритет с конкурентами». Предприятие устанавливает бюджет, ориентируясь на рекламную активность конкурентов. Бюджет увеличивается или уменьшается в зависимости от действий конкурентов. Метод может использоваться и большими, и маленькими фирмами.

Пример. Базовый бюджет продвижения предприятия.....50 тыс. руб.

Главный конкурент увеличил свои расходы на.....20%
Планируемый бюджет.....60 тыс. руб.

Преимущества: ориентация на рынок, четкие пределы увеличения расходов. Недостатки — трудно определить расходы конкурента, они не соответствуют ситуации фирмы. Сторонники метода считают, что расходы конкурентов отражают опыт отрасли, а сохранение паритета защищает от войн продвижения. Но маловероятно, что конкуренту известна «магическая величина» оптимального бюджета. А ресурсы и цели конкурента настолько отличаются, что вряд ли соответствуют потребностям другого. Это метод догоняющего, а не лидера.

Метод 5. Исходя из целей и задач. Предприятие сначала ставит цели продвижения, планирует мероприятия, оценивает необходимые для них расходы. Эта сумма и составляет бюджет продвижения.

Пример. Предприятие поставило три цели на год: увеличить сбыт марки А — на 5%, внедрить марку Б и добиться признания 15% целевого рынка, увеличить уровень лояльных покупателей с 60 до 70%. Для проведения мероприятий с этими целями требуется итого 75 тыс. руб.

Преимущества метода: связь расходов с реальными маркетинговыми целями и расходами. Недостаток — сложность установления роли продвижения в структуре маркетинга. Основная проблема заключается в определении места, которое принадлежит продвижению в сравнении с такими альтернативами, как усовершенствование товара, повышение уровня сервиса. Теоретически прибыль на каждый затраченный рубль на продвижение должна равняться прибыли на рубль, использованный в других мероприятиях, однако следование этому принципу — дело не простое.

При разработке бюджета продвижения фирма должна учитывать так называемый *8-образный эффект*, который имеет место, если сбыт товара резко возрастает после его внедрения на рынок в результате интенсивного первоначального продвижения, слегка сокращается по мере уменьшения поддержки и затем вновь увеличивается, когда распространяется положительное устное мнение.

9.4. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций

На основе имеющегося бюджета предприятие формирует индивидуальный набор конкретных коммуникаций и распределяет средства между ними. Виды коммуникаций обладают разными способностями, выполняет различные функции, зависят друг от друга, поэтому эффективнее действуют в комплексе.

Комплекс маркетинговых коммуникаций {Магкейц Сотти-каш'оп Л/а) — взаимовязанное сочетание различных коммуникаций, которое предприятие использует в своем маркетинге.

При формировании эффективного комплекса маркетинговыми коммуникациями необходимо учитывать особенности каждого вида коммуникаций. (Эффективного с точки зрения воздействия на целевую аудиторию и использования выделенных средств.) Ниже рассмотрены основные характерные черты — достоинства, недостатки и цели применения каждого вида коммуникаций.

1. *Реклама* — любая платная, безличная форма представления товара, оплачиваемая тем, от чьего имени она исходит.

Рекламе присущи следующие достоинства:

- Реклама одновременно достигает покупателей, живущих далеко друг от друга.
- Ее публичный характер указывает покупателю, что товар не противоречит общественным нормам и закону.
- Она позволяет многократно повторять обращение, а адресату — получать и сравнивать обращения различных конкурирующих фирм. Широкомасштабная рекламная кампания, проводимая фирмой, является своеобразным свидетельством ее популярности и успеха.
- Реклама очень выразительна — она позволяет фирме эффективно и наглядно представить свой товар с помощью текста, звука и цвета. С одной стороны, рек-

лама служит для формирования долговременного устойчивого образа товара, с другой — стимулирует сбыт (например, рекламирование распродажи).

Но у рекламы есть и недостатки:

- Реклама безлична и поэтому не обладает убедительностью, присущей живому продавцу.
- Большинство случаев рекламы — это монолог, не обязывающий к вниманию и реакции.
- Реклама бывает очень дорогостоящей. Хотя некоторые ее виды, например, объявления в газете или по радио, не требуют больших средств, другие формы рекламы, например телереклама, требуют значительных ассигнований.

2. *Пабликрейлиинз* — это комплекс скоординированных действий организации, направленных на общественность с целью изменить в свою пользу мнения и поведение людей. Взаимодействие с обществом имеет несколько отличительных особенностей:

- Высокая степень правдоподобия. Информационное сообщение, статья или очерк в газете кажутся более реальными и правдоподобными, чем рекламное объявление.
- Формирование общественного мнения позволяет установить контакт с теми покупателями, которые избегают контактов с продавцами и не читают рекламных объявлений: сообщение поступает к покупателям в форме «новостей», а не торговой рекламы.
- Подобно рекламе, взаимодействие с обществом дает возможность эффектно представить фирму или товар.

Однако данный метод влияет в основном на перспективу, для создания текущего спроса он менее целесообразен. Цель взаимодействия с обществом — формирование отношений, а не прямая продажа товара. Хотя репутация и имидж в перспективе скажутся на продаже, для решения текущих торговых задач подобные меры применяются реже. К недостаткам можно отнести то, что содержание и время таких мероприятий не всегда контролируются предприятием. Редакция журнала сама решает, когда, где и в каком виде поместить статью о фирме или ее акции.

3. *Стимулирование сбыта.* Этим термином называют множество различных мер, направленных на увеличение текущего объема продажи: купоны, конкурсы, скидки, премии и др. Каждое из этих средств имеет свои особенности:

- Они привлекают внимание покупателей и снабжают их информацией о товаре, способствующей его покупке.
- Все это дает возможность клиенту сэкономить, что в его глазах представляет дополнительную ценность.

Предприятия используют метод стимулирования сбыта для вызова сильной и быстрой ответной реакции. Эти средства, в основном, нужны для того, чтобы подстегнуть вялый сбыт. Воздействие средств стимулирования обычно кратковременно, они дополняют рекламу и реализацию. Их нельзя использовать для формирования устойчивого предпочтения товара. Чтобы успешно осуществлять свою деятельность, производители должны тщательно планировать кампанию по стимулированию сбыта и предлагать целевым потребителям истинную ценность. Только в этом случае репутация марки и уровень продаж будут на высоте, а потребители и в дальнейшем будут отдавать ей предпочтение.

Реклама информирует и убеждает людей с помощью логических или эмоциональных аргументов, а стимулирование влияет на покупателей посредством какой-либо дополнительной выгоды (основная выгода исходит от товара). Содействие продажам становится необходимым, когда товары, кажутся покупателям малоразличимыми, когда покупатели малочувствительны к марке товара. Производитель может стимулировать приверженность своей марке при помощи подарков и скидок постоянным покупателям. Но иногда стимулирование смещает внимание покупателей на вторичные факторы. Их могут привлечь сувениры или лотерея, а не качество продукции.

4. *Личная продажа:* устное представление товара в беседе с покупателем с целью продажи. На определенных этапах процесса покупки, особенно на этапах предпочтения, убеждения и покупки, личная продажа становится самым эффективным средством. Техника личной продажи имеет несколько уникальных особенностей по сравнению с рекламой:

- Она включает личный контакт двух или нескольких людей, во время которого участники приспосабливаются к потребностям и характеру друг друга.
- Личная продажа способствует также возникновению самых разнообразных отношений — от формальных «продавец—покупатель» до дружеских. Для профессионального продавца интересы покупателя — предмет личного участия, из которого вырастают длительные профессиональные контакты.
- Личная продажа вынуждает покупателя каким-то образом реагировать на обращение, хотя бы просто вежливым отказом.

Но эти преимущества обходятся недешево. Сотрудничество с торговыми агентами предполагает долговременные контакты со стороны фирмы, и сменить торговый персонал не так просто, как обновить рекламу. Кроме того, личная продажа — самое дорогое из средств продвижения. Необходимо также учитывать то, что так как рекламные объявления информируют о товаре, то без них персональные продажи существенно затруднены, требуют больше времени и слишком дорого обходятся. Личные продажи могут негативно восприниматься покупателями. Многие покупатели, привлеченные рекламой, предпочитают самообслуживание, не любят слишком навязчивых продавцов.

С целью повышения эффективности продвижения предприятия находятся в постоянном поиске новых коммуникативных средств, повышают эффективность своего комплекса маркетинговыми коммуникациями путем замены одного средства другим. Для достижения наибольшего эффекта от маркетинговых коммуникаций их необходимо координировать не только между собой, но и со всем комплексом маркетинга.

Замечание. Необходимо различать виды маркетинговых коммуникаций (виды продвижения), т. е. формы связей с покупателями и другими людьми, и конкретные мероприятия, акции, которые проводит или в которых участвует предприятие. Одно мероприятие может заключать в себе сразу несколько видов коммуникаций. Так, участие в торгово-промышленной выставке включает в себя использование всех четырех средств коммуникаций:

- реклама: в выставочном секторе фирмы может быть установлен плакат, могут звучать или демонстрироваться на экране рекламные ролики, раздаваться рекламные буклеты;
- взаимодействие с обществом: выставку можно рассматривать как событие общественной жизни, кроме того, СМИ публикуют в новостях информацию о выставке и ее участниках (бесплатно);
- стимулирование сбыта: на выставке могут использоваться различные меры по ознакомлению покупателей с продукцией фирмы — дегустация продуктов, раздача бесплатных образцов, демонстрация товара в действии, пробное использование посетителями компьютера, музыкального инструмента;
- личная продажа: представители фирмы устно беседуют с посетителями выставки.

Таким образом, выставка — это мероприятие, охватывающее все 4 вида маркетинговых коммуникаций, а не отдельный пятый вид.

9.5. Факторы, влияющие на формирование маркетинговых коммуникаций

Предприятия одной отрасли распределяют свои бюджеты сугубо индивидуально. На выбор предприятием видов коммуникаций влияют не только рассмотренные характеристики этих видов, но многие другие факторы, как внутреннего характера, так и связанные с рынком. Это и стоящие цели, и имеющиеся денежные средства, и сложившиеся на предприятии традиции, и положение фирмы в рыночной среде и многое другое.

1. Тип товара. Технически сложные и дорогостоящие товары требуют передачи большей информации (личная продажа), чем простые и дешевые, сбыт которых больше зависит от рекламы. Продукция, которую трудно отличить от конкурирующей, больше требует личной продажи, чем обладающая четкими отличиями. Методы продвижения на рынках потребительских товаров и товаров для предприя-

тий (производственного назначения) различны. Приоритеты предприятий, производящих товары первого и второго типа, можно представить так:

	Потребительские товары	Товары для предприятий
1-е место	Стимулирование сбыта	Личная продажа
2-е место	Реклама	Стимулирование сбыта
3-е место	Личная продажа	Реклама
4-е место	Взаимодействие с обществом	Взаимодействие с обществом

2. Тип организации. Некоммерческие организации больше применяют взаимодействие с обществом, поскольку чаще заинтересованы не в сбыте товара/услуги, а в пропаганде своей деятельности, популяризации каких-либо общественных идей. Производители потребительских товаров стремятся активнее рекламировать свои марки, производители институциональных товаров — ориентируются на личную продажу. Для лидеров рынка наиболее эффективными являются рекламные средства, поскольку они оперируют на крупных рынках, для последователей и обитателей ниш — стимулирование.

3. Стратегии коммуникаций. Для привлечения потребителей к покупкам, а посредников к сотрудничеству производитель может применять одну из двух стратегий коммуникаций: стратегию проталкивания и стратегию вытягивания товара.

Стратегия проталкивания товара. Производитель сосредоточивает свои усилия по сбыту и продвижению на ближайшем к нему звене канала сбыта — оптовике. Далее оптовик сам заботится о том, чтобы продвинуть товар дальше и направляет свое воздействие на следующее звено — на розничного продавца, розничный продавец — на покупателей. Таким образом, товар «проталкивается» по каналу (рис. 9.2). Как правило, такую стратегию использу-



Рис. 9.2. Стратегия проталкивания товара

ют предприятия, имеющие влияние на партнеров, авторитет в торговой среде.

Стратегия вытягивания товара. Производитель направляет свои усилия по продвижению продукта на конечных покупателей. Это предполагает большие затраты производителя на рекламу и стимулирование покупателей с целью формирования спроса с их стороны. В случае успеха такого подхода потребители начнут спрашивать товар в розничной торговле. Заинтересованные спросом конечных покупателей розничные торговцы начнут заказывать товар у оптовиков, а те — у производителя, и таким образом товар «вытягивается» через канал (рис. 9.3).

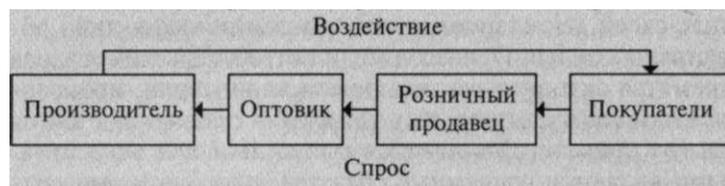


Рис. 9.3. Стратегия вытягивания товара

На практике указанные принципы часто дополняют друг друга. Многие фирмы используют «смешанный» принцип, при котором усилия по сбыту распределяются между сотрудничеством с посредниками и работой с конечными потребителями.

4. Покупатели. Большой разбросанный целевой рынок определяет целесообразность рекламы. Для небольшого концентрированного рынка предпочтительнее личная продажа. Покупатели-организации требуют больше персонального внимания, чем население. Для разных сегментов рынка могут потребоваться отдельные программы продвижения, потому что даже у покупателей со схожими требованиями к товару может быть разная реакция на другие компоненты маркетинга, в частности на рекламу, стимулирующие меры, личную продажу.

5. Стадия ЖЦТ. Эффективность средств продвижения бывает разной на стадиях ЖЦТ.

«Внедрение на рынок». Наиболее эффективными с точки зрения информирования покупателей являются реклама, взаимодействие с обществом и информационное стимули-

рование. Личная продажа направлена на посредников для побуждения их к продаже новинки.

«Рост». Реклама и взаимодействие с обществом продолжают сохранять свою значимость, а стимулирование уменьшается. Рост происходит и без дополнительного стимулирования. Он обусловлен приходом на рынок новых сегментов покупателей, тем, что рынок не насыщен.

«Зрелость». Значимость стимулирования по сравнению с рекламой возрастает, так как марки уже известны, а ввиду острой конкуренции необходимы дополнительные стимулы покупателям.

«Спад». Ввиду бесперспективности товара фирмы прекращают рекламу и личную продажу, а стимулирование остается активным. Торговые представители уделяют товару минимум внимания

6. Конкуренция. Фирмы могут следовать за лидерами и проводить аналогичные с ними акции, увеличивать коммуникационную активность.

7. Используемый канал сбыта. Сбыт через магазины низких цен подразумевает интенсивную рекламу и стимулирование сбыта; при сбыте через магазины с высоким уровнем обслуживания целесообразнее сочетание рекламы и личной продажи.

10. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

10.1. Организационные структуры службы маркетинга

Достижение целей любого предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура определяет сложившийся (или проектируемый) в организации (службе) численный состав подразделений, связи и отношения между ними, а также уровень их интеграции в единое целое. Она устанавливает степень обособленности входящих в нее подразделений (групп, отделов), уровень их правовой самостоятельности в получении необходимой информации и принятии решений. Структура как бы закрепляет внутреннюю композицию организации (службы), фиксирует количественный и качественный состав входящих в нее образований, их иерархическую субординацию, распределение власти и самостоятельности между ними.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами — это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы, так как она охватывает широкий спектр работ и функций.

Для осуществления всего комплекса работ и функций в сфере маркетинга, для их организации и координации в предпринимательских структурах создаются в зависимости от степени интеграции и охвата маркетинговой концепции

ей подразделений предприятия группы, отделы, службы и управления маркетингом. Такие образования служат соединительным звеном между работами (видами деятельности) и работниками, устанавливая соответствующий способ взаимодействия работников как внутри своего подразделения, так и формы отношений со смежными подразделениями предприятия и субъектами определяющей среды.

Организация маркетинговой деятельности, или маркетинга, включает в свой состав: построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации; распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом; создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.); организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Службы маркетинга могут быть организованы по разным принципам. Предприятие создает службу маркетинга с таким расчетом, чтобы она наилучшим образом способствовала достижению его маркетинговых целей. Основой для формирования организационной структуры маркетинга могут быть:

- функции, из которых состоит маркетинговая работа;
- продукты (товары), которые выводятся на рынок;
- рынки, на которые с помощью маркетинга продвигаются товары;
- покупатели, которые приобретают товары, поступившие на рынок;
- регионы, в которых размещены рынки или покупатели.

В соответствии с этим применяются четыре основных типа организационных структур: функциональная, товарная, рыночная и региональная (географическая).

Функциональная структура. Это наиболее распространенный тип организации маркетинга. В этом случае выделяются работники или отделы, занимающиеся выполнением отдельных функций маркетинга, например, маркетинговыми исследованиями, разработкой товаров, рекламой и т. д. (рис. 10.1).

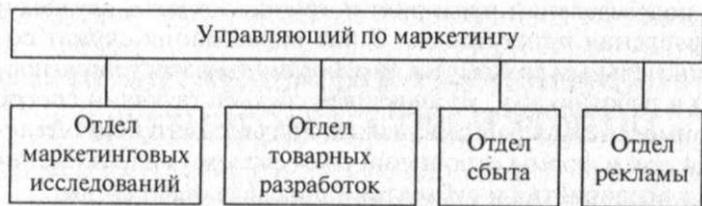


Рис. 10.1. Функциональная структура службы маркетинга

Сбыт является одной из его функций, и подразделение сбыта (продаж) может входить в состав маркетинговой службы. Однако на практике подразделение сбыта, как правило, не входит в структуру маркетинговых служб, а образует самостоятельную ветвь в оргструктуре управления предприятия. Этим подчеркивается особая важность сбыта продукции и зависимость финансово-экономического положения предприятия от эффективности работы сбытовых служб. В то же время сотрудники сбытовых служб зачастую, контактируя с посредниками и потребителями, выполняют и чисто маркетинговые функции, **например**, собирают информацию об отношении потребителей к продукции предприятия. Несмотря на это, сбытовики, главным образом, занимаются оперативной, а не аналитической работой.

Помимо решения конкретных маркетинговых задач важными задачами функциональных маркетинговых служб являются обеспечение ориентации всей деятельности предприятия на использование принципов маркетинга, координация работы всех подразделений и служб предприятия в данном направлении. Функциональная организация маркетинга является наиболее простой, однако ее эффективность падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширения числа рынков сбыта. Это обусловлено в первую очередь тем, что в функциональной организации отсутствует лицо, отвечающее за маркетинг отдельных продуктов в целом или за маркетинговую деятельность на определенных рынках (кроме самого руководителя службы маркетинга).

Достоинством функциональной структуры является ее простота, специализация подразделений на отдельных ви-

дах работ. Но по мере роста товарного ассортимента и территории действия фирмы эта схема теряет свою эффективность. Становится труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка или товара.

Товарная структура. В этом случае выделяют службы, полностью отвечающие за маркетинг одного товара, одной ассортиментной группы (рис. 10.2). Товарная структура не заменяет функциональную структуру, а является ее дополнением.

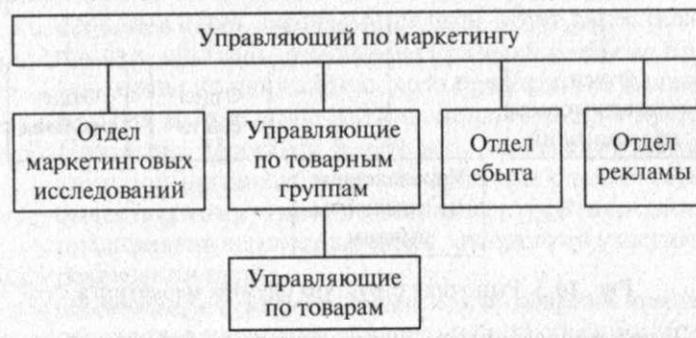


Рис. 10.2. Товарная структура службы маркетинга

Организация маркетинга по товарному принципу оправдывает себя в тех случаях, когда товары и услуги предприятия резко отличаются друг от друга и/или имеется много разновидностей товаров. Преимуществами такой организации являются возможность координации всех маркетинговых усилий по каждому товару (группе товаров), возможность быстрого реагирования на требования рынка; учет особенностей маркетинга каждого товара. К недостаткам следует отнести дублирование отдельных функций маркетинга разными товарными службами, недостаточные полномочия управляющих по товарам, увеличение штатов работников.

Рыночная структура. Некоторые предприятия продают товары своего ассортимента на разных по своему характеру рынках, например, на рынке индивидуальных потребителей, на рынке предприятий и государственных учреждений. В этом случае имеются подразделения, которые

занимаются маркетингом всех товаров фирмы, продаваемых на одном рынке (рис. 10.3). В зависимости от того смысла, который вкладывается в понятие «рынок», в структуре могут быть выделены подразделения, ориентированные либо на конкретные группы потребителей, либо на определенные отрасли (рынок машиностроительных, строительных предприятий).

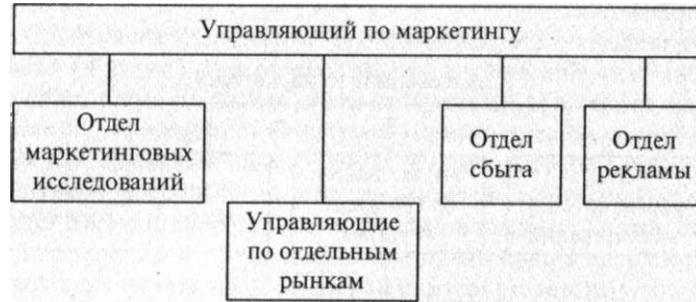


Рис. 10.3. Рыночная структура службы маркетинга

Такие подразделения лучше знают специфику конкретных рынков, потребности конкретных сегментов рынка, конкуренцию и т. д. Однако это негибкая структура, поскольку ее трудно перестроить за короткий срок на новые условия рынка, например, на появление новых сегментов, не вписывающихся в рамки существующих подразделений.

Региональная (географическая) структура. Хотя ее выделяют как отдельный тип структуры, она является разновидностью предыдущего типа, т. е. рыночной структуры. В этом случае выделяют отдельные географические рынки (регионы) и выделяют подразделения, отвечающие за маркетинг фирмы на определенной территории. Торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемой территории, лучше узнавать своих клиентов и работать без значительных затрат на разъезды. Недостатки региональных структур аналогичны недостаткам служб, ориентированных на товар.

На практике редко встречаются организационные структуры, ориентированные только на один фактор. Как правило, используют сочетание нескольких подходов. Например,

функционально-продуктовую (товарную), функционально-рыночную (региональную), продуктивно-рыночную (региональную) и функционально-продуктивно-рыночную (региональную) структуры управления маркетингом.

Проектирование организационных структур маркетинга (службы маркетинга) представляет собой деятельность по разработке и встраиванию таких структур в систему управления деятельностью предприятия. При проектировании организации предприятия необходимо соблюдение следующих *принципов построения маркетинговой структуры*:

1. *Единство целей.* Базовыми целями могут быть: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке. При этом цели не должны исключать друг друга.
2. *Простота.* Простота и четкость построения маркетинговой организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.
3. *Эффективная система связей между подразделениями,* обеспечивающая четкую передачу информации. Система связей должна обязательно иметь обратную связь.
4. *Принцип единого подчинения (единоначалия).* Сотрудник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.
5. *Малое количество звеньев.* Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.
6. *Гибкость и адаптивность.* Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса и в целом внешней среды маркетинга, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структу-

ры должны обладать определенной гибкостью и адаптивностью (способностью к приспособлению).

Выбор организационной структуры подразделения предприятия зависит от многих **факторов**. Наиболее важны следующие из них:

- тип организации (предприятия), в котором создается подразделение;
- вид стратегии, которой придерживается предприятие;
- уровень существующего проектируемого разделения труда в подразделении (службе);
- наличие и развитость технологических и функциональных связей со смежными подразделениями предприятия;
- наличие связей с внешней средой;
- существующие нормы управляемости и контролируемости;
- степень централизации и децентрализации в принятии решений.

При разработке организационной структуры необходимо учитывать уровень разделения труда на предприятии и в его подразделениях. Это связано с тем, что возможно изменение специализации работ как по функциям, так и по конкретному применению их и решению отдельных задач. Возможности применения технологической (горизонтальной) и управленческой (вертикальной) специализаций должны быть учтены при совершенствовании организационной структуры.

Существенными факторами, влияющими на выбор организационной структуры маркетинга, являются осознание роли и значимости концепции маркетинга для предприятия, отношение к маркетингу как современной концепции управления со стороны руководства и всех работников предприятия. Маркетинг выступает как ведущая функция предприятия, которая увязывает решения финансовых, кадровых и других производственных задач. Особенности производственной деятельности, отличие производственных потенциалов, различие в размерах и структуре потребляемых ресурсов, объемах производства и сбыта продукции предопределяют индивидуальный подход к разработке организационных структур маркетинга. Однако поиск ка-

кой-то универсальной, стандартизированной организационной структуры маркетинга представляется нецелесообразным.

10.2. Технология работы службы маркетинга и ее взаимосвязь с другими подразделениями предприятия

Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс предприятия на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять их слабые и сильные стороны и возможные рыночные действия. Исходя из этого, служба маркетинга определяет направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывает и добивается выполнения планов и программ маркетинговой деятельности; доводит маркетинговую информацию до всех других подразделений предприятия. Таким образом, работники получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию, и какую новую разрабатывать. Производственники узнают, каким должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки обновления продукции. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены.

Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают деятельность конкурентов и т. п. Однако эта их деятельность направляется и координируется исходя из интересов предприятия, руководителем маркетинговой службы, сотрудники которой проводят также конкретные маркетинговые исследования. Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Специалисты по

маркетингу должны установить и довести до каждого инженера, конструктора и производителя, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить, где и когда потребуется этот продукт.

В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия. Рассмотренная схема важна как база маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы, можно составить также должностные инструкции.

Координация деятельности отдела маркетинга и финансового отдела должна заключаться в совместной работе по расчету издержек и составлению смет, т. е. специалисты службы маркетинга должны знать методы калькуляции издержек производства и бюджетного контроля, поскольку отвечают за выполнение сметы и за контроль расходов по маркетингу. О работе отдела маркетинга в конечном итоге судят по результатам финансовой деятельности всего предприятия. На практике такая координация взаимодействия служб маркетинга и финансовой заключается в составлении отделом маркетинга квартальных смет (бюджетов) расходов на маркетинг и подаче на рассмотрение и утверждение в финансовый отдел.

Расчетом издержек производства и калькулированием себестоимости продукции может заниматься плановый отдел, с которым отдел маркетинга также поддерживает взаимосвязь, в основном, для анализа и сопоставления цен предприятия и конкурентов.

Взаимодействие отдела маркетинга с юридической службой. Специалисты отдела должны иметь возможность получения быстрой и квалифицированной консультации специалистов по юридическим вопросам. Юридическая служба фирмы в обязательном порядке визирует все заключаемые отделом маркетинга и сбыта договоры и консультирует сотрудников отдела по различным правовым аспектам их деятельности. В юридическом отделе может быть выделен юрисконсульт, специально работающий с отделом маркетинга и сбыта.

Координация деятельности отдела маркетинга с работой отдела кадров. Руководители отдела маркетинга заинтере-

сованы в привлечении в фирму хороших специалистов, в которых существует острая потребность. Поэтому отдел кадров должен быть информирован о требованиях маркетологов, предъявляемых к кандидатам на маркетинговые должности. Для этого используются должностные инструкции.

10.3. Организационная культура в управлении маркетингом

Важную роль в управлении маркетингом на предприятии играет организационная культура. *Культура маркетинга* — это совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности предприятия, сложившихся традиций, отличительных особенностей поведения работников маркетинга и стиля управления маркетингом. Как показывает информация о деятельности наиболее успешных компаний, они характеризуются высоким уровнем культуры маркетинговой деятельности, которая формируется на основе целенаправленных усилий руководства предприятия и персонала, занимающегося маркетинговой деятельностью.

Стиль управления маркетингом можно определить как совокупность наиболее характерных устоявшихся способов деятельности маркетинговой службы предприятия при решении задач на всех этапах управленческого процесса. Особенности стиля управления являются его определенность и индивидуальность. Они, в частности, зависят от объективных факторов — от отраслевой принадлежности предприятия, типа производства (индивидуальное, серийное, массовое), предпринимательской направленности, сложившейся внешней среды и связей с ней. Стиль управления всей службой маркетинга отличается от стиля руководства отделов. Отличаются стили руководства и аналогичных компаний. Ведь, несмотря на сходство деятельности, в их маркетинговых службах работают свои специалисты маркетинга. У них могут быть схожие должности, но они — разные люди, и каждый обладает своей индивидуальностью.

В конечном итоге стиль проявляется:

- в маркетинговых стратегиях, применяемых или выбираемых на предприятии;
- в инструментах маркетинга, используемых на предприятии.

Стиль формируется в процессе воздействия на маркетинговый персонал. Маркетинговый персонал состоит из руководителей, специалистов и вспомогательного персонала. В основном на формирование стиля оказывают влияние первые две категории работников, а решающую роль играет руководитель маркетинговой службы. Стиль руководства формируется в процессе взаимодействия руководителей и исполнителей.

Важной чертой работы маркетологов является их организованность. Маркетолог как организатор на предприятии должен обладать сочетанием качеств — самоорганизацией и умением организовывать работников других служб предприятия на решение маркетинговых задач.

Организационная культура маркетинговой деятельности предполагает определенные этические нормы деятельности и поведения работников и руководителей. Эти нормы конкретизируются применительно к специфике маркетинговой деятельности конкретного предприятия.

Важное место в маркетинговой культуре занимает культура коммуникаций. Руководители и работники службы маркетинга должны обладать навыками профессионального письменного и устного общения. Культура письменного общения предполагает использование определенных правил при составлении деловых бумаг и документов. При составлении документов следует придерживаться определенных правил. К ним можно отнести прежде всего простоту изложения и краткость. Необходимо, чтобы содержание маркетингового документа воспринималось однозначно, чтобы он был оформлен в соответствии с установленными требованиями.

В процессе управления маркетингом большая роль и у устного общения. Умение говорить предполагает владение профессиональной терминологией, соблюдение общепринятых языковых норм, краткость и точность в изложении мыслей. Умение слушать означает прежде всего внимание

к собеседнику, его мнению, идеям и предложениям, критическим высказываниям. Это необходимо не только из этических соображений, умение слушать позволяет получить максимум полезной для маркетинга информации.

Требования к работникам маркетинга.

В целом профессиональные и личные качества руководителей и специалистов маркетинговых служб можно разделить на несколько групп.

1. Организаторские качества:

- способность точно формулировать цели и задачи;
- умение планировать решение текущих и перспективных задач;
- умение располагать к себе людей и организовывать их на решение задач организации, координировать деятельность различных людей и служб.

2. Предпринимательские качества:

- видение перспектив развития предприятия, интуиция;
- способность к оправданному риску;
- умение возглавить разработку и реализацию стратегий развития.

3. Профессионально-квалификационные качества:

- знание новинок и последних достижений мировой теории и практики маркетинга;
- владение методиками анализа и планирования маркетинга;
- знание возможностей существующих инструментов маркетинга и умение находить новые;
- знание информационных технологий маркетинга и компьютерных маркетинговых продуктов.

4. Психологические качества:

- работоспособность;
- умение быстро переключаться с одной задачи на другую, с одного вида работы на другой;
- широта мышления и творческий подход к делу;
- коммуникабельность и доброжелательность в общении с другими работниками предприятия и внешними людьми;
- способность критически оценивать достижения.

Часть 2

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

11. ЦЕЛИ И СОДЕРЖАНИЕ
МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

При изучении дисциплины «Управление маркетингом» важное место занимают вопросы, связанные с маркетинговым анализом. Ведь аналитическая функция — одна из главных функций маркетинга. Маркетинговый анализ необходим для более всесторонней оценки прошлой и нынешней деятельности предприятия, его внешней среды. Планирование стратегий будущей работы предприятия на рынке также должно базироваться на маркетинговом анализе.

Для проведения маркетингового анализа необходимы определенная теоретическая подготовка, понимание рыночных процессов и поведения покупателей, знание основных экономических и маркетинговых аспектов деятельности предприятия. Кроме того, необходимо умение пользоваться практическими методиками анализа. Эти вопросы и рассматриваются в данной части пособия.

Рассматриваемые методики могут использоваться студентами не только при изучении теоретических основ дисциплины «Управление маркетингом», но и при выполнении курсовых работ по ней, а также выпускных работ. Ведь в дипломном проектировании вопросы маркетингового анализа также имеют немаловажное значение. В частности, маркетинговый анализ может применяться при решении следующих задач:

- маркетинговое обоснование конструкторских и технологических разработок;

- совершенствование сервисного обслуживания покупателей;
- выявление резервов использования ресурсов предприятия;
- улучшение финансовых показателей предприятия;
- повышение рыночной эффективности деятельности предприятия;
- улучшение социальной и экономической ситуации в регионе.

Определенная сложность маркетингового анализа состоит в том, что он не в такой степени «цифровой», как технико-экономический анализ, и состоит из логических выводов, рассуждений, сравнений, предположений. Результаты такого анализа могут включать много текста, что осложняет их восприятие. В связи с этим необходимо повышать наглядность результатов анализа при помощи текстовых таблиц, схем, диаграмм. Некоторые из них приведены в данном пособии.

В управлении маркетингом у руководителей предприятий постоянно имеется потребность в информационном обеспечении. С этой целью применяются различные информационные процессы — ведется изучение экономических показателей самого предприятия, явлений, происходящих на рынке и в обществе. Работу с информацией в маркетинге можно представить в виде схемы на рис. 11.1.

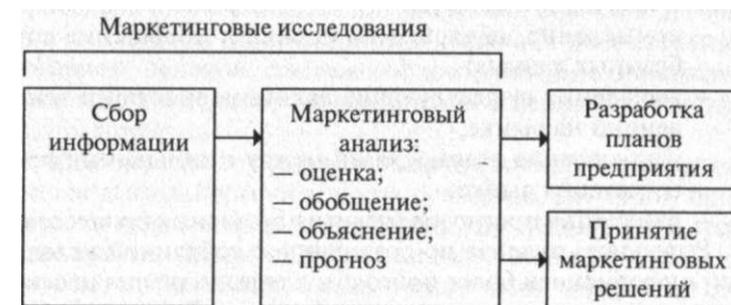


Рис. 11.1. Информационные процессы в маркетинге

Таким образом, маркетинговый анализ является частью и этапом маркетинговых исследований.

Маркетинговый анализ — всестороннее рассмотрение ситуаций, процессов, субъектов на товарных рынках и рыночной деятельности предприятия.

Это многосторонний процесс получения выводов из собранной в ходе маркетингового исследования и обработанной информации. Такой анализ необходим, чтобы снизить риск маркетинговой деятельности предприятия, повысить эффективность управленческих решений, а в определенных случаях — для регулирования рыночных процессов. Поскольку анализ является частью маркетинговых исследований, то его цели следуют из целей всего исследования:

- дать оценку нынешнего состояния рынка и перспектив его изменения;
- оценить конкурентную позицию фирмы на данном рынке;
- спрогнозировать реакцию рынка на предполагаемые действия предприятия;
- выяснить мнение, отношение и потребности покупателей;
- выявить характеристики потенциальных посредников;
- оценить условия сотрудничества с различными поставщиками.

Как указано в определении, маркетинговый анализ — это многосторонний процесс. В этом процессе можно выделить следующие аспекты:

- осмысление, объяснение, оценка и обобщение собранных данных;
- выявление существующих закономерностей и тенденций на рынке;
- установление взаимосвязей между отдельными процессами на рынке;
- разработка прогнозов развития рыночных процессов.

Результаты анализа по сравнению с собранной исходной информацией более пригодны для выполнения последующих маркетинговых функций — разработки планов, принятия управленческих решений, организационных преобразований.

В маркетинговом анализе можно выделить два вида: конъюнктурный (текущий) и стратегический. В ходе конъю-

нктурного анализа делаются оценки состояния рынка в настоящее время:

- сбалансированность;
- емкость;
- структура;
- тенденции развития в ближайшее время.

На стратегическом уровне выполняется анализ более устойчивых явлений на рынке, закономерностей изменения рынка. На этом уровне выделяют два основных направления:

- анализ внешней среды (на микро- и макроуровнях);
- анализ маркетинга на предприятии (внутренний анализ).

В данном пособии большее внимание уделяется именно этим направлениям анализа. Стратегический маркетинговый анализ выявляет комплекс взаимосвязей предприятия с внешней средой, соответствие его действий открывающимся на рынке возможностям и имеющимся опасностям. Результаты такого анализа необходимы, чтобы объективно оценивать собственные возможности предприятия, силу и слабость конкурентов, выделять наиболее эффективные направления экономического роста предприятия, формировать маркетинговую политику, разрабатывать долгосрочные стратегии.

К анализу внешней сферы относится изучение покупателей, конкурентов, поставщиков, посредников, а также процессов в экономике, политике, демографии и т. д. Анализ маркетинга на предприятии включает рассмотрение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия, организационных аспектов маркетинга на предприятии.

Следовательно, предметом маркетингового анализа является деятельность отдельных субъектов, ситуации, процессы и явления на рынке и в обществе, рассматриваемые в динамике. Объекты маркетингового анализа — это отдельные предприятия, организации, люди, семьи и их совокупности (отрасли, рынки, слои населения и т. д.).

Для улучшения восприятия результатов анализа они могут представляться в следующих видах:

- укрупненные качественные оценки;
- детальные количественные показатели;

— графическое оформление в виде таблиц, графиков, рисунков.

Анализ должен быть как можно более конкретным, его выводы — точно определенными, так как они будут служить информационной основой работы руководителей предприятия.

12. АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Поскольку покупатели — основной объект маркетинга, то анализ факторов внешней среды целесообразно начать с них. Анализ покупателей может проводиться по следующим направлениям:

- потребности и мотивация покупателей;
- покупательские предпочтения товаров;
- намерения совершить покупку;
- поведение до, во время и после покупки;
- факторы, влияющие на поведение покупателей;
- удовлетворенность покупателей;
- отношение к анализируемому товару;
- отношение к предприятию.

Эти направления анализа взаимосвязаны и работа по ним часто ведется одновременно, например, анализ отношения к товару и к фирме в целом. Сбор информации, необходимой для подобного анализа, проводится всеми традиционными методами: опрос, наблюдение, эксперимент. Ниже рассматриваются некоторые из названных аспектов анализа покупателей.

12.1. Анализ покупательских предпочтений

Каждый покупатель формирует свою систему покупательской ценности товара. Ценность товара — это степень важности товара для покупателя, его практическая польза и эмоциональная приятность. Эта ценность определяется различными свойствами товара, которые покупатель считает наиболее важными для себя. Исходя из своей системы ценностей, покупатель рассматривает альтернативные товары и по определенному набору свойств делает свой выбор.

Потребителю сложно словесно сформулировать свою систему покупательской ценности, поэтому анализ покупательских предпочтений по отдельным свойствам товара не очень точен. Полезнее может быть *сопряженный анализ по-*

купательской ценности [11]. В ходе этого анализа потребители высказывают свои мнения не об отдельных свойствах товара, а о товарах в целом. Рассмотрим данный вид анализа на примере услуг гостиницы. Можно сказать, к наиболее важным элементам гостиничных услуг относятся:

- наличие кафе;
- набор предметов бытовой техники в номере.

Для первого элемента (кафе) есть две альтернативы — «есть кафе», «нет кафе». Второй элемент имеет три альтернативных варианта:

- 1 телевизор + телефон;
- 2 телефон + холодильник;
- 3 телевизор + холодильник.

Таким образом, возможны $2 \times 3 = 6$ вариантов гостиничного продукта. Предполагаемых клиентов просят проанализировать эти варианты по степени предпочтительности: ранг 1 — наиболее предпочтительный вариант продукта, ... ранг 6 — наименее предпочтительный. Один из респондентов выставил следующие ранги (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Ранжирование вариантов гостиничного продукта

		Кафе	
		Есть	Нет
Набор бытовой техники	1	2	4
	2	1	3
	3	5	6

Если перевести полученные ранги (места) в баллы, используя пятибалльную шкалу, получим следующие оценки

<табл. п 2 у -

Таблица 12.2

Балльная оценка вариантов гостиничного продукта

		Кафе		Средняя оценка
		Есть	Нет	
Набор бытовой техники	1	4	2	3
	2	5	3	4
	3	1	0	0,5
Средняя оценка	3,33	1,67	—	

Средние оценки характеризуют индивидуальную ценность отдельных свойств товара, т. е. систему потребительских ценностей одного респондента. Обобщая ранговые и балльные оценки, можно получить следующие результаты

<табл. 1 2 3 >

Таблица 12.3

Результаты анализа потребительской ценности вариантов гостиничного продукта

Ранг(место)	Сумма баллов	Вариант продукта
1	$4 + 3,33 = 7,33$	2 + кафе
2	$3 + 3,33 = 6,33$	1 + кафе
3	$4 + 1,67 = 5,67$	2 + нет кафе
4	$3 + 1,67 = 4,67$	1 + нет кафе
5	$0,5 + 3,33 = 3,83$	3 + кафе
6	$0,5 + 1,67 = 2,17$	3 + нет кафе

Данный метод позволяет не только проанализировать варианты товара, но и установить, в какой степени потребитель готов согласиться с худшим уровнем одного свойства товара ради более высокого уровня данного свойства. В рассмотренном примере потребитель ниже всего оценивает третий вариант набора бытовой техники — средняя оценка 0,5 (см. табл. 12.2).

После рассмотрения примера становится более понятной последовательность сопряженного анализа потребителей.

1. Составление перечня свойств товара. Первоначальный список составляется на основе обсуждения среди самих аналитиков, среди экспертов или в ходе опроса фокус-группы.
2. Выбор характеристик товара для анализа. Анализ может проводиться на основе всего перечня свойств или на основе части характеристик.
3. Выбор способа оценки. При оценке свойств товара потребителями могут быть использованы:
 - ранжирование в виде выставления ранга (места) характеристики в системе ценностей покупателя (как в данном примере);

- ранжирование с помощью оценок «очень важно», «средняя важность», «совсем неважно» и т. п.;
- рейтинговая оценка (балльная);
- метод парных сравнений.

Оцениваться могут как условные наборы характеристик товара, так и реальные товары с их реальными наборами свойств.

4. Выбор отношения покупателя к товару, которое будет оцениваться. В основном оцениваются два отношения:
- а) предпочтение покупателя, т. е. предпочтительное желание иметь тот или иной товар;
 - б) намерение купить тот или иной товар, т. е. предпочтительный спрос.

Различие этих ситуаций связано с понятиями «желание» и «спрос». Потребитель может хотеть, предпочитать товар А, но из-за отсутствия денег при покупке выберет товар Б.

Выявление относительной важности различных атрибутов товара и получение итоговых оценок реальных продуктов позволяет установить «ключевые» характеристики товара и обнаружить незаполненные ниши на рынке. Кроме того, на основе подобного анализа можно провести сегментацию покупателей по покупательским предпочтениям.

В подразделе 12.2 рассматривается сегментация покупателей по набору их потребностей. Здесь же имеется в виду сегментация покупателей по поведенческому признаку «искомая выгода от товара» или «предпочитаемые свойства товара». В этом случае внутри каждого сегмента системы покупательских ценностей одинаковы. Например, на рынке зубной пасты первый сегмент — это покупатели, отдающие предпочтение отбеливающим свойствам, второй сегмент — профилактическим, и т. д.

Также анализ потребительской ценности может использоваться при прогнозировании объема продажи товара. Рассмотрим это на примере переносного проигрывателя компакт-дисков. В анализе рассматривается четыре свойства этого товара: вес, время работы батареи, качество звучания и цена. Вначале определяется рейтинг отдельных свойств товара. Например, один респондент дал следующие оценки (табл. 12.4):

Таблица 12.4

Оценка характеристик товара

Вес, г	Оценка	Время работы батареи, ч	Оценка	Качество звучания	Оценка	Цена, руб.	Оценка
<200	1	1	0	Ниже среднего	0	< 1000	1
200-300	0,5	2	0,5	Среднее	0,5	1000-2000	0,5
> 300	0	3 и более	1	Выше среднего	1	> 2000	0

Далее рассчитывается ценность трех моделей проигрывателя А, Б, В, которые обладают следующими характеристиками (табл. 12.5).

Таблица 12.5

Характеристики сравниваемых моделей

Модели	Вес, г	Время работы батареи, ч	Качество звучания	Цена, руб.
А	195	1	Ниже среднего	2000
Б	250	3	Среднее	2500
В	310	5	Выше среднего	950

С учетом известной ценности каждой характеристики для этого покупателя (см. табл. 12.4) определяется ценность каждой модели:

$$Ц_A = 1 + 0 + 0 + 0,5 = 1,5$$

$$Ц_B = 0,5 + 1 + 0,5 + 0 = 2$$

$$Ц_V = 0 + 1 + 1 + 1 = 3.$$

Таким образом, наибольшую ценность для данного потребителя имеет модель В. На основе этой оценки можно сделать два прогноза. Первый способ — делается предположение, что данный потребитель при покупке выберет модель В, такая же оценка делается по каждому респонденту в выборке. Прогнозная доля рынка данной модели оп-

ределяется как процент респондентов, отдавших предпочтение модели В.

Второй способ, с помощью которого можно спрогнозировать возможную долю рынка каждой модели, основан на вероятности покупок. В этом случае сначала определяется суммарная потребительская ценность трех моделей для одного респондента:

$$C_{\text{сум}} = 1,5 + 2 + 3 = 6,5.$$

Далее рассчитываются вероятности (В) покупки отдельных моделей этим потребителем:

$$B_a = \frac{1,5}{6,5} = 0,23; \quad B_b = \frac{2}{6,5} = 0,3; \quad B_v = \frac{3}{6,5} = 0,47.$$

Рыночная доля каждой модели определяется как средняя вероятность покупки, рассчитанная по всем респондентам в выборке. В этом случае подразумевается, что потребитель не обязательно купит модель, которая обладает наибольшей для него ценностью. На реальный выбор покупателя могут оказать влияние дополнительные факторы, поэтому вероятность покупки есть у всех моделей.

Использование сопряженного анализа возможно при следующих условиях:

1. Продукты характеризуются измеримыми признаками, для оценки символических свойств товара (престижность, модность, имидж) этот метод не применим.
2. Покупатели знакомы с товарами подобного вида, следовательно, для оценки внедряемых принципиально новых товаров этот метод также не применим.

12.2. Сегментация покупателей

Теоретические основы сегментации рынков широко представлены в литературе по маркетингу и в данном пособии не рассматриваются. Рассмотрим один из практических методов сегментации, который включает семь этапов. Для использования этого метода полезно провести маркетинговое исследование и на основе его результатов

провести сегментацию. Но даже, если такое исследование не проводится, этот метод можно применить, используя свой опыт работы на рынке, наблюдения, интуицию, советы специалистов предприятия. Применение этого метода способствует разработке успешных стратегий маркетинга и помогает установить «ключевые» характеристики товара, т. е. те, которые определяют успех товара на выбранном рынке. Чтобы было понятнее, что представляет собой этот метод, используем единый пример. В качестве примера рассмотрим работу магазина мужской одежды и, соответственно, рынок мужской одежды.

Этап 1. Определение границ рынка товара

Прежде всего, необходимо решить, на каком широком рынке товара будет работать предприятие. Название этого рынка можно включить в описание миссии и целей предприятия. Если предприятие уже работает на каком-либо рынке, его можно взять в качестве отправной точки для дальнейшего анализа.

Для описания рынка товара недостаточно указать только товар, который на нем продается. (О том, как правильно обозначать рынки, подробнее говорится в подразделе 4.1.) Полное и точное название рынка должно включать четыре признака:

1. Тип товара (услуги), который предлагается на этом рынке.
2. Потребности, для удовлетворения которых покупатели приобретают данный тип товара.
3. Тип потребителей. Под этим понимается определенный тип потребителей, для которых предназначен данный товар. Если товар продается посредникам, их нельзя рассматривать как потребителей.
4. Географический район. Под этим понимается территория, на которой предприятие собирается продавать товары и конкурировать.

Пример. Предприятие содержит магазин мужской одежды. Рассмотрим, какие рынки оно может выбрать для дальнейшей работы.

Вариант 1. Костюмы для мужчин с низким доходом в данном районе города.

Это узкий подход. Предприятие рассматривает узкий вид товара (только костюмы) и узкую группу покупателей (только мужчины с низким доходом). Он ограничивает возможности предприятия. Хотя и при таком подходе могут быть возможности для роста. Предприятие может увеличить объем продажи прежних товаров прежнему типу покупателей. В нашем примере это означает, что предприятие будет стимулировать своих покупателей покупать костюмы больше и менять их чаще, привлекать покупателей конкурирующих марок, привлекать людей того же типа, которые еще не покупали данный товар. Предприятие может выбрать такой узкий рынок по следующим причинам:

- он еще не насыщен или растет;
- у предприятия на этом рынке большая доля и сильная конкурентная позиция;
- у предприятия недостаточно ресурсов для того, чтобы расширить рынок;
- в цели предприятия не входит расширение сферы деятельности.

При более широком подходе предприятие может рассмотреть возможность расширения каждого параметра рынка (тип товара, потребности, потребители, географический район).

Вариант 2. Все виды одежды для жителей области.

Здесь расширен тип товара и потребности: не только костюмы, но и рабочая, спортивная, домашняя одежда; тип потребителей: не только мужчины, а все люди, увеличена и географическая территория: вместо района — вся область. Такой широкий рынок предоставляет, конечно, гораздо больше возможностей, но у нашего предприятия недостаточно ресурсов, чтобы стать серьезным конкурентом на таком широком рынке. Устанавливать границы рынка предприятию целесообразно, опираясь на свои сильные стороны и возможности на рынке и избегая опасностей на рынке и своих слабых сторон. В нашем примере предприятие решило выбрать следующий рынок:

Выбранный вариант. Выходная одежда для мужчин города.

Таким образом, предприятие решило расширить тип товара (не только костюмы, но и другие виды выходной одежды), расширить тип потребителей (мужчины с разным

доходом) и географическую территорию (не один район города, а весь город).

Этап 2. Установление потребностей покупателей

Для проведения сегментации необходимо составить перечень всех возможных потребностей, которые могут быть у нынешних или у потенциальных покупателей на выбранном рынке. Список должен быть достаточно большим, чтобы можно было провести сегментацию. Чем больше потребностей будет названо, тем больше различий среди покупателей можно заметить. Чтобы составить такой список, необходимо проанализировать, для чего люди покупают существующие товары на выбранном рынке, и как они совершают покупки. Это можно сделать, например, методом «мозговой атаки», в ходе обсуждения со специалистами предприятия.

Пример. У покупателей мужской одежды могут быть следующие потребности: тепло, физический комфорт, экономия денег, соблюдение этических норм и традиций, уважение окружающих, одобрение окружающих, поддержание своего статуса в обществе, стремление не выделяться среди людей, желание обратить на себя внимание, самоуверенность, самоутверждение, самовыражение, эстетическая потребность.

На этом этапе необходимо обращать внимание именно на потребности покупателей, а не на характеристики товара. Это два разных понятия. Потребности связаны с чувствами и ощущениями человека, а не с конкретными товарами. Например, экономия денег — это потребность человека, а характеристики товара, которые ее могут удовлетворить — дешевый, экономичный в эксплуатации.

Этап 3. Выделение сегментов рынка

Потребности и предпочтения некоторых людей на выбранном рынке отличаются от потребностей других людей. На основе этой идеи выделяют первый однородный сегмент покупателей. В него включают схожих людей, потребности которых можно удовлетворить одним комплексом маркетинга. Перечисляются потребности именно этого типа покупателей (графа 1 в табл. 12.6). Выявляются другие

Таблица 12.6

Сегментация рынка мужской одежды (пример)

Потребности сегмента	Характеристики покупателей	Название сегмента
Тепло, этика, <i>физическое удобство, уважение окружающих, самоуверенность</i>	Молодые и относительно молодые мужчины, предпочитающие чувствовать себя в одежде нестесненно, ценящие физическую силу, мужественность, «спортивность» и стремящиеся показать эти качества в себе	«Грубые парни»
Тепло, этика, <i>экономию денег, стремление не выделяться</i>	Учащиеся старших классов школ и студенты из семей с низким доходом, придерживающиеся в одежде неких молодежных стандартов	«Серые пташки»
Тепло, этика, <i>уважение окружающих, самовыражение, эстетическая потребность</i>	Молодые люди, предпочитающие молодежный стиль в одежде и в то же время ценящие ее добротность; из семей со средним доходом или имеют свой заработок	«Молодые консерваторы»
Тепло, этика, <i>стремление обратить на себя внимание, самоутверждение, самовыражение, эстетическая потребность</i>	Молодые люди 15-20 лет, стремящиеся выделиться среди окружающих необычной внешностью, любят все необычное и нестандартное	«Весельчаки»

характеристики этих людей: демографические, экономические, психографические, поведенческие (графа 2). Потребителей, которые не подходят к первому сегменту, необходимо объединить в другом сегменте. Единственного «правильного» подхода здесь нет. Необходимо использовать знание рынка и наблюдения за покупателями.

Подобным образом можно выделить и другие сегменты.

Этап 4. Выявление отличительных потребностей

Просмотрите списки потребностей каждого выделенного сегмента. Некоторые потребности имеются у всех покупателей выбранного рынка, у всех сегментов.

Пример. На рынке мужской одежды общими для всех покупателей являются потребность в тепле и соблюдение этических норм.

Общие потребности указывают на «ключевые» характеристики товара, которые нужно обеспечить любому покупателю на этом рынке. В нашем примере одежда, предлагаемая каждому покупателю, должна быть теплой, гигиеничной и соответствовать общепринятым нормам. Но для сегментации покупателей необходимо выявить не общие, а отличительные потребности, т. е. те, которыми покупатели одного сегмента на данном рынке отличаются от других сегментов. Отличительные потребности определяют выбор покупателем конкретной разновидности или марки товара. Чтобы их установить, необходимо из перечня потребностей (графа 1) исключить общие потребности. В табл. 12.6 отличительные потребности выделены курсивом.

Этап 5. Полбор названий для сегментов

Анализируются отличительные потребности каждого сегмента (графа 1) и описание покупателей (графа 2). На основе этих сведений о покупателях подбирается краткое название каждому сегменту (графа 3). Это «прозвище» покупателей должно точно отражать особенности данного типа людей.

Этап 6. Повторный анализ сегментов

Необходимо пересмотреть выделенные сегменты еще раз; проанализировать, почему покупатели на выбранном рынке ведут себя определенным образом; выяснить, что еще известно о каждом сегменте. В результате может выявиться необходимость провести сегментацию по-другому. Покупатели в одном первоначально выделенном сегменте могут иметь схожие, но все-таки отличающиеся потребности. Значит, их можно дополнительно разделить на два сегмента и дать новые названия.

Пример. На предыдущих этапах «Грубые парни» рассматривались как единый сегмент. Но после некоторого размышления было замечено, что среди них есть различия. Часть этого сегмента — это люди среднего возраста, которые по-прежнему предпочитают одежду спортивного типа, но по сравнению с молодежью имеют более высокий доход и хотят показать свой более высокий статус. Выделим их в отдельный сегмент — «Спортивные мужчины».

В других случаях может быть рассмотрена возможность, наоборот, объединить два первоначальных сегмента в один, присоединить часть одного сегмента к другому и т. д. Иногда подобные обстоятельства могут быть замечены только на шестом этапе.

Этап 7. Оценка размеров сегмента

Предприятие должно искать прибыльные возможности. Мы пока не оценивали возможный объем продажи, а готовили основу для планирования комплексов маркетинга. Чтобы оценить экономическую привлекательность выделенных сегментов для предприятия, нужно определить их размеры, т. е. примерное число покупателей каждого типа. Для этого могут понадобиться рыночные исследования, вторичная и первичная информация. Примерный ход этого этапа может быть, например, таким:

1. Находят статистические данные о численности и структуре населения в интересующем предприятии географическом регионе. Но у нас выделены не просто демографические группы людей, а типы людей. Таких данных в статистике, как правило, нет. Чтобы их получить, выполняют пункт 2.
2. С помощью маркетингового исследования (наблюдение, опрос покупателей, экспертный опрос) определяют процент людей, вообще нуждающихся в данном товаре и удельный вес покупателей каждого типа среди них. После этого удобно представить сегментируемый рынок в виде сетки по образу табл. 12.7.
3. Объединяют результаты исследования покупателей со статистическими данными и определяют примерную численность покупателей в каждом сегменте.

Таблица 12.7

Структура рынка мужской одежды (пример)

«Грубые парни»	25%
«Спортивные мужчины»	12%
«Серые пташки»	13%
«Весельчаки»	13%
«Молодые консерваторы»	37%

Пример. Сегмент «Молодые консерваторы»: возраст 17—25 лет. Зная статистические данные о численности населения этого возраста и процент «консерваторов» среди них, рассчитывают примерную численность этого сегмента на выбранном рынке.

Когда выполнены все этапы, можно увидеть, по крайней мере, основные особенности разных сегментов, которые можно взять за основу при разработке соответствующих комплексов маркетинга (товар, цена, обслуживание, меры по стимулированию и др.). Чтобы предлагаемые сегментам комплексы маркетинга понравились им, нужно в каждом случае учитывать особенности этих сегментов (табл. 12.8).

Таблица 12.8

Предлагаемые комплексы маркетинга (фрагмент)

Сегмент	Предлагаемый комплекс маркетинга
«Молодые консерваторы»	Джинсовая и классическая одежда средней ценовой категории и т. п.

В заключение этого раздела несколько замечаний по практическому проведению сегментации рынка.

Замечание 1. Сегментировать можно потребителей и покупателей. Эти понятия не всегда совпадают. Потребители — те, кто имеет потребности и потребляют товар, а покупатели — те, кто покупает товар. Например, человек покупает одежду для своих детей. Он — покупатель, дети — потребители. Соответственно, по отношению к разным ти-

пам потребителей можно видоизменять только товар (услугу): разным потребителям — разные модификации товара. Если рассматривается сегментация покупателей, то можно видоизменять не только товар, но и другие компоненты комплекса маркетинга (цену, способы и места продажи, методы информирования и стимулирования покупателей).

Замечание 2. При сегментации покупателей возможны два разных подхода. Можно разделить весь рынок на сегменты и затем выбирать из них один или несколько сегментов для обслуживания. А можно не делить весь рынок, а из общей массы покупателей выделить один или несколько сегментов, не рассматривая и не сегментируя остальных.

Замечание 3. Сегментация — процесс творческий, один и тот же рынок можно сегментировать по-разному. Но необходимо, чтобы сегментация рынка была обоснована логически, подкреплена статистической и маркетинговой информацией и там, где возможно — расчетами.

В процессе выбора целевого рынка кроме сегментации покупателей возникает необходимость выбора сегментов для работы предприятия. Выбор сегментов может производиться по разным критериям. В табл. 12.9 рассматривается пример анализа, на основе которого можно сделать такой выбор. В отличие от предыдущего примера, в котором сегментация проводилась по психографическому признаку, здесь покупатели распределялись на основе поведенческого критерия, по особенностям поведения при покупке. В качестве примера рассматривается рынок мороженого [7].

Общая сумма процентных величин, указанных в столбце «Размер группы», не равна 100, поскольку один и тот же потребитель мороженого может иметь два (или даже три) одинаково значимых для него мотива выбора. В этом случае выделить основной мотив выбора невозможно. При использовании данного способа сегментирования рынка невозможно провести абсолютно четкие границы между сегментами.

Также по выделенным сегментам можно провести анализ предпочитаемых ими марок или сортов товаров и степень насыщенности рынка в этих сегментах. Данные для анализа могут быть организованы по примеру табл. 12.10.

Таблица 12.9

Группы покупателей мороженого, выделенные по основному критерию выбора товара

Сегмент	Размер сегмента, %	Размер сегмента с учетом привлечения покупателей из смежных групп, %	Возможности в сегменте	Проблемы обслуживания сегмента	Перспективы для предприятия
1	2	3	4	5	6
Экспериментаторы (покупающие каждый раз новые сорта мороженого)	5,01	10,55	Возможность завоевать лояльность самой емкой по числу покупок (данная группа, не являясь самой большой группой по своей абсолютной численности, относится к разряду наиболее «активных» потребителей мороженого) группы покупателей — молодежи (18–23 года). Возможность за счет яркого инновационного имиджа привлечь «неопределившихся» потребителей (+10%)	Необходимость ежегодного обновления не менее 30% всего ассортимента (необходимость вложения огромных усилий в разработку новых товаров, разработку новой упаковки, переналадку оборудования и ежегодную закупку новых линий)	Низкая для недостаточно мобильного предприятия

1	2	3	4	5	6
Консерваторы (покупающие «привычные» для них марки мороженого). Частный случай — покупающие продукцию производителя, «которому доверяю»	11,19	38,12		Наиболее консервативно настроенная часть потребителей. Для того, чтобы они «привыкли» к товарам определенного производителя, требуется как минимум 2-3 года	Низкая
Покупающие «самое лучшее, самое дорогое мороженое»	9,68	21,98	Возможность привлечь наиболее обеспеченных потребителей, способных платить высокую цену за мороженое	Высокая степень недоверия к новым видам мороженого, претендующего на «эксклюзивность» и элитность	Очень высокая
Покупающие самое дешевое мороженое	11,41	37,61		Необходимость работать с минимальной рентабельностью, соревнуясь в этом с провинциальными предприятиями, имеющими более низкие издержки	Очень низкая
Покупающие мороженое, которое нравится по отдельным вкусовым характеристикам («насыщенный сливочный вкус», «хрустящая вафля», «горький шоколад» и т. п.)	11,21	29,69	Не противоречит другим способам позиционирования, что дает возможность помимо основной привлечь и эту группу	Слишком высокое разнообразие вкусовых характеристик, нравящихся небольшим по емкости спроса группам покупателей	Низкая

Предложение товаров на рынке, ориентированное на выделенные сегменты (фрагмент примера)

Таблица 12.10

Сегменты	Присутствующие на рынке марки и сорта, востребованные данным сегментом
Экспериментаторы (покупающие каждый раз новые сорта мороженого)	Марка А, марка Б, марка В
Консерваторы (покупающие «привычные» для них марки мороженого) и т. д.	Марка Г, марка Д, марка Е

13. АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОВ

13.1. Анализ и оценка конкурентной среды

Сильное влияние на предприятие оказывает фактор внешней среды, обобщенно определяемый словом «конкуренция». Отсюда следует неизбежная необходимость изучения уровня и интенсивности конкуренции, явлений и обстоятельств, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и на ее перспективы.

Анализ конкуренции необходимо проводить в двух аспектах. Первый аспект — анализ деятельности конкретных фирм, которые можно рассматривать как ближайших конкурентов предприятия. Но помимо непосредственного влияния определенных предприятий необходимо иметь в виду влияние фактора, называемого «конкурентная среда». Такую среду образуют все предприятия-конкуренты вместе. Поэтому важной составной частью анализа конкуренции является анализ конкурентной среды, который включает:

- анализ основных факторов, определяющих интенсивность конкуренции на конкретном рынке;
- оценку общего характера конкурентной среды и интенсивности конкуренции;
- прогнозирование тенденций изменения конкурентной среды и отдельных ее факторов.

Поскольку конкурентная среда формируется не только как следствие борьбы фирм конкурентов внутри одной отрасли, то для анализа конкуренции на рынке необходимо учитывать более широкий круг факторов. Эти факторы характеризуются разной сферой действия, интенсивностью и продолжительностью действия. Можно выделить 6 основных групп факторов, которые связаны с различными субъектами микросреды. Деятельность всех этих шести субъектов рынка создает условия для конкуренции:

- непосредственно предприятия — производители (продавцы), действующие на рынке рассматриваемого товара в настоящее время;

- потенциальные конкуренты — предприятия, которые могут вступить на рассматриваемый рынок и, соответственно, обострить конкурентную борьбу;
- производители товаров-заменителей, «отбирающие» часть спроса с анализируемого рынка;
- поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, условия сотрудничества с которыми могут обострить конкурентную борьбу;
- покупатели, которые могут оказывать влияние на предприятия рассматриваемого рынка;
- государство, которое проводит определенную политику по регулированию конкуренции.

Каждый из перечисленных факторов конкуренции может оказывать различное влияние на ситуацию в отрасли как по интенсивности, так и по направлению (усиление-ослабление). Суммарное же действие этих факторов определяет характер конкурентной среды на конкретном рынке (чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия), прибыльность всего рынка, статус конкретного предприятия на рынке. Существует методика, с помощью которой можно оценить значимость различных факторов конкуренции по силе их влияния на рынок товара и сделать общий вывод об уровне конкуренции на данном рынке [39].

Основные факторы, определяющие конкуренцию, и системы их проявления представлены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Основные факторы конкуренции

Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
1	2
<i>/.</i> Ситуация в отрасли	
1.1. Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	На рынке работает группа равных по размеру и силе фирм или имеются фирмы, значительно превосходящие анализируемое предприятие по мощности
1.2. Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, перспектива спроса неблагоприятна

Продолжение табл. 13.1

1	2
1.3. Степень однородности стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; их продукция принципиально не отличается; товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы
1.4. Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	Набор услуг, входящих в сервис фирм-конкурентов данного рынка, в общем, идентичен
1.5. Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика) — небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот велика
1.6. Барьеры (затруднения) ухода с рынка	Затраты на уход предприятия с анализируемого рынка велики (ликвидация основных фондов, переподготовка персонала и др.)
1.7. Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	Начальные затраты для начала работы фирмы на рынке данного товара невелики; другие рыночные и общественные условия благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок
1.8. Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, т. е. на рынках товаров с близкими технологиями и сферами применения. Например, для рынка автомобилей смежным является рынок металла и металлоизделий
1.9. Стратегии конкурирующих фирм	Отдельные фирмы проводят или готовы к проведению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов
1.10. Привлекательность рынка данного товара	Наблюдаются заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка; имеется благоприятный прогноз развития рынка

Продолжение табл. 13.1

1	2
<i>2. Влияние потенциальных конкурентов</i>	
2.1. Трудности входа на отраслевой рынок	Для входа на рынок анализируемого товара требуется небольшой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро. Предприятия отрасли не намерены применять агрессивные стратегии против новых фирм и не объединяют свои усилия по отражению проникновения новичков в отрасль
2.2. Доступ к каналам сбыта	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственных прямых каналов сбыта или привлечение имеющихся посредников к партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм
2.3. Отраслевые преимущества	Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом, удобными местами расположения предприятия
<i>3. Влияние поставщиков</i>	
3.1. Уникальность канала поставок	Продукция поставщиков очень сильно дифференцирована, поэтому перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого для предприятия
3.2. Значимость предприятий данной отрасли для поставщиков	Предприятия отрасли не являются основными или очень важными клиентами для фирм-поставщиков
3.3. Доля отдельного поставщика	Один поставщик составляет большую часть составляющих элементов (поставщик-монополист)

Продолжение табл. 13.1

1	2
4. Влияние покупателей	
4.1. Статус покупателей	Покупателей на рассматриваемом рынке товара немного. В основном, это крупные покупатели, которые покупают товар большими партиями. На них приходится большая часть объема продаж на данном рынке
4.2. Значимость товара для покупателей	Товар данного предприятия и других предприятий анализируемого рынка не является особо важным для покупателя, имеет небольшой удельный вес в структуре его закупок
4.3. Различие товаров	Предлагаемые покупателем товары разных фирм стандартны, однородны, мало дифференцированы. Стоимость перехода покупателей к новому производителю (поставщику) незначительна. Поэтому покупатели не привязаны к конкретному продавцу
5. Влияние товаров заменителей	
5.1. Качество основного товара	Для поддержания требуемого качества товара данного предприятия требуются большие затраты, значительно более высокие, чем для товара-заменителя
5.2. Цена	Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции данной отрасли
5.3. Стоимость «переключения»	Затраты, связанные с переходом покупателя на товар-заменитель, низкие (переоборудование, изменение технологического процесса, переобучение работников)

Окончание табл. 13.1

1	2
6. Государственное регулирование	
6.1. Антимонопольная политика государства	Государство проводит активную политику по предотвращению монопольных структур в данной отрасли, по стимулированию бизнеса и развитию конкуренции
6.2. Финансовая политика государства	Государственные финансовые органы (Минфин, Центробанк, Министерство экономики) проводят финансовую политику стимулирования кредитов, включающую предоставление кредитов, систему налогообложения, депозитные ставки и т. д.
6.3. Государственное лицензирование, стандартизация и введение квот	Получение лицензий, квот и других разрешительных прав для работы в данной отрасли не слишком затруднено, что повышает вероятность появления новых конкурентов

По приведенной схеме факторов, определяющих конкуренцию на рынке данного товара или анализируемой отрасли, необходимо сделать их диагностику. Для этого нужно выяснить, какие конкретно факторы действуют в рассматриваемом случае, и в чем проявляется их влияние на конкуренцию. Рассмотрим более подробно эти факторы на примере блока 1 «Ситуация в отрасли».

Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке, в основном и определяют степень конкуренции. Конкуренция достигает наибольшей интенсивности, когда на рынке присутствует значительное число конкурентов приблизительно равной силы. Причем не обязательно, чтобы конкурирующие фирмы были очень крупными. Этот фактор необходимо рассматривать в каждой ситуации по-своему, в зависимости от размеров анализируемого предприятия. Так, крупной фирме, обладающей значительными

ресурсами и различными преимуществами, конкуренцию составляют, как правило, только предприятия сравнимого размера, с аналогичными возможностями. Для средней и, тем более, для небольшой фирмы наличие даже одного крупного конкурента может оказаться существенным препятствием для успешной работы на данном рынке. Вообще, число фирм, которое свидетельствует о высокой степени конкуренции, неоднозначно. Оно различно в разных сферах деятельности и на рынках разных товаров.

Изменение платежеспособного спроса на рынке усиливает или ослабляет действие этого фактора. Увеличение размера спроса смягчает конкуренцию на рынке. Это характерно для стадии ЖЦТ «Рост». Хотя конкурентов может быть уже много, но спрос растет и рынка «на всех хватает». Соответственно снижение спроса обостряет ситуацию на рынке.

Степень однородности сервисных услуг по товару на данном рынке показывает возможность фирмы расширить комплекс предоставляемых покупателям работ и услуг и, таким образом, выделиться за счет этого элемента маркетинга среди конкурентов. Наличие на рынке большого числа конкурирующих фирм, имеющих высокую степень диверсификации сопутствующих услуг, делает невозможным уход предприятия в нишу, т. е. уход от прямой конкуренции посредством специализации на каких-либо услугах. То есть значительная однородность предоставляемых услуг на данном рынке товара действует в сторону повышения конкуренции.

Степень однородности и стандартности товаров, предлагаемых разными фирмами на анализируемом рынке, действует в сторону обострения конкуренции. Когда производители предлагают свои варианты продуктов, отличающиеся по качествам реально или по мнению покупателей, то конкуренция уменьшается. Каждой фирме соответствует определенный сегмент рынка. И наоборот, при выпуске всеми производителями очень схожей продукции, предназначенной для любых покупателей, конкуренция усиливается. Конечно, дифференциация предлагаемых продуктов не исключает конкуренции, а лишь ослабляет ее, так как поку-

патели могут переходить с одной разновидности товара на другую.

Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого, особенно при значительном объеме послепродажного обслуживания, могут в некоторой степени снизить уровень конкуренции, угрожающей данной фирме. А заранее предусмотренные возможности могут сделать невыгодным или просто невозможным переход на другого производителя.

Барьеры ухода с рынка действуют в сторону повышения конкуренции на рынке. Если переход на другой товарный рынок, в другую отрасль или сферу деятельности сопряжен со значительными издержками (ликвидация ненужных основных фондов, трудоустройство и переобучение персонала и др.), то можно ожидать большего сопротивления вытесняемых с рынка фирм.

Барьеры проникновения на рынок связаны с предыдущим фактором, но действуют в противоположном направлении, т. е. повышение барьеров способствует снижению конкуренции, и наоборот. Это обусловлено необходимостью значительных первоначальных инвестиций, с приобретением специальных знаний и квалификаций и т. п. Барьеры проникновения тем выше, чем больше дифференциация по видам технологии, особенностям эксплуатационных характеристик продукта. В этом случае уже работающие на рынке фирмы имеют преимущества перед только что появляющимися конкурентами за счет ориентированности на конкретного заказчика, имеющегося опыта, деловой репутации.

Ситуация на смежных рынках оказывает значительное влияние на конкурирующую борьбу на данном рынке. Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, как правило, обостряет борьбу и на анализируемом рынке.

Стратегии конкурирующих фирм, действующих на рынке, рассматриваются для того, чтобы выявить сходства и различия стратегических установок конкурентов так, что если большинство фирм придерживается одной и той же стратегии, то уровень конкуренции повышается. Наоборот, если большинство фирм придерживается различных стратегий, уровень конкуренции понижается.

Привлекательность рынка данного продукта в значительной степени определяет уровень конкуренции. Получение большой прибыли фирмами-пионерами и ожидаемый рост спроса на данный продукт делают его рынок привлекательным для других предприятий и вызывают бурный приток конкурентов.

Аналогично рассматриваются другие блоки (см. табл. 13.1) и приводятся диагностика и анализ остальных факторов, определяющих конкуренцию на анализируемом рынке. После выявления основных факторов и тенденций их изменения можно количественно оценить значимость (силу влияния) этих факторов по степени проявления их признаков на рынке; возможный характер их изменения. На основе этого можно сделать общее заключение об общем уровне конкуренции на рынке.

Для оценки факторов конкуренции можно использовать экспертный опрос. В качестве экспертов привлекаются ведущие специалисты данного предприятия или независимые внешние специалисты, хорошо знающие данный рынок. Эксперты оценивают каждый фактор, характеризующий конкуренцию на данном рынке (табл. 13.1). Предлагается трехбалльная система оценки, представленная в табл. 13.2.

Таблица 13.2

Система баллов для оценки факторов конкуренции

Степень влияния фактора	Количество баллов
Фактор не проявляется на рынке; отсутствуют признаки его проявления	1
Фактор проявляется слабо, но некоторое влияние на конкуренцию оказывает	2
Фактор четко проявляется на данном рынке	3

Кроме того, что рассмотренные факторы с разной степенью проявляются на рынке, они оказывают различные влияние на конкуренцию. Чтобы учесть относительную значимость различных факторов, в модель оценки конкуренции вводится вес каждого из них. Для упрощения анализа можно рассмотреть веса не отдельных факторов, а це-

лых групп. В нашем примере (табл. 13.1) таких групп шесть. Сумма весов всех групп факторов должна быть равна 1.

Учитывая все это, можно определить средневзвешенный балл влияния всех факторов с учетом их важности и степени, с которой они проявляются на анализируемом рынке:

$$b_{\text{факт. ср.}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (13.1)$$

где b_{ij} — балльная оценка степени проявления на рынке i -го фактора j -м экспертом;

n — количество экспертов;

k_i — коэффициент важности i -го фактора;

m — число рассматриваемых факторов.

Полученный в результате расчета средневзвешенный балл соизмеряется со шкалой, представленной на рис. 13.1.



Рис. 13.1. Оценка уровня конкуренции на рынке

На основании сравнения с рисунком делают следующие выводы:

— уровень конкуренции очень высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал

$$\left(\frac{b_{\text{ср}} + b_{\max}}{2}, b_{\max} \right), \text{ где } b_{\text{ср}} \text{ — балл, соответствующий}$$

случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке; b_{\max} — балл, соответствующий случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке;

— уровень конкуренции высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 3;

— уровень конкуренции умеренный, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2;

— уровень конкуренции пониженный, если средневзвешенный балл попадает в интервал 1.

Кроме этого на этапе анализа можно сделать прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов. Для оценки прогнозного изменения можно использовать следующую шкалу:

- +1 — действие фактора в перспективе будет усиливаться;
- 0 — действие фактора останется стабильным;
- 1 — действие фактора будет ослабевать.

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке:

$$c_{\text{факт}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij}, \quad (13.2)$$

где c_{ij} — балльная оценка j -м экспертом прогноза развития i -го фактора;

n — количество экспертов;

k_i — коэффициент важности i -го фактора, доли от единицы;

m — число рассматриваемых факторов.

В том случае, когда средневзвешенная оценка прогноза попадает в интервал (0,25; 1), делается вывод о повышении силы конкуренции на рынке; (-0,25; 0,25) — уровень конкуренции остается стабильным; (-1; -0,25) — понизится (рис. 13.2).

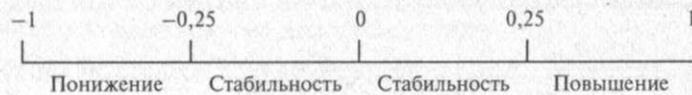


Рис. 13.2. Оценка прогноза конкуренции на рынке

Результаты проведенного анализа целесообразно оформлять в следующих видах: в виде текста, в виде текстовой таблицы (табл. 13.3), в виде схемы (рис. 13.3).

Таблица 13.3

Факторы конкуренции на рынке швейных изделий города N (фрагмент условного примера)

Факторы конкуренции	Экспертная оценка	Прогноз изменения
<i>Ситуация в отрасли</i>		
1.1. Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	Сильно проявляется	Останется стабильным
1.2. Изменение платежеспособного спроса	Не проявляется	Останется стабильным
1.3. Степень однородности товаров	Слабо проявляется	Останется стабильным
1.4. Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	Не проявляется	Останется стабильным
1.5. Затраты показателя на переключение с одного производителя на другого	Сильно проявляется	Останется стабильным
1.6. Барьеры ухода с рынка	Не проявляется	Останется стабильным
1.7. Барьеры проникновения на рынок	Слабо проявляется	Определенно усилится

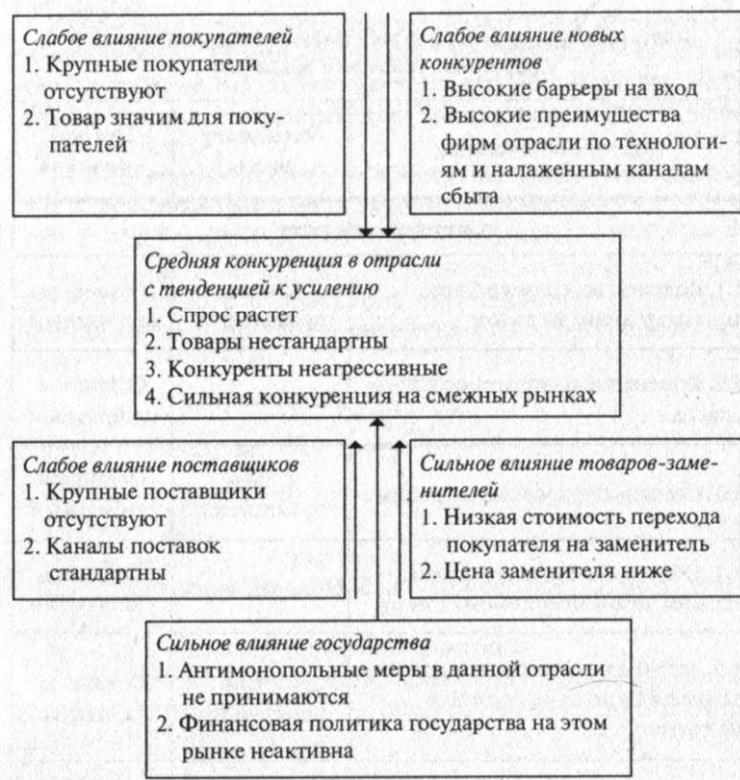


Рис. 13.3. Оценка влияния основных факторов конкуренции на рынке швейных изделий города (условный пример)

13.2. Анализ конкурентов

После того как выделена группа конкурентов, проводится их анализ. Анализ конкурентов ведется в трех основных направлениях:

- анализ конкурентоспособности товаров;
- анализ маркетинговой деятельности конкурентов;
- анализ общей конкурентоспособности фирм.

Эти направления взаимосвязаны, так как маркетинг — одна из функций фирмы и один из элементов конкурентоспособности фирмы. А товар — один из элементов маркетинга. Анализ конкурентоспособности товаров представлен в подразделе 4.3.

Анализ маркетинговой деятельности конкурентов проводится по основным элементам комплекса маркетинга. Можно выделить следующие направления и вопросы анализа:

Товарная политика. Необходимо проанализировать, каких направлений придерживается конкурент при управлении своими товарами и насколько они оказываются эффективными.

1. Какой уровень качества закладывает конкурент в свои товары, какого соотношения «цена—качество» придерживается?
2. Комплектация товара. Что входит в товарную единицу у конкурента. Какие дополнения имеются к основному продукту? Насколько это целесообразно, по мнению аналитики?
3. Упаковка товара. Насколько она удобна, привлекательна и т. д. Какие функции придает конкурент упаковке?
4. Ассортимент товаров. Анализ этого направления можно выполнить детально или укрупненно в соответствии с разделом 15.
5. Использование марочных обозначений. Марочные стратегии, которых придерживается конкурент. Степень известности его марок. Позиционирование марок на рынке.

Ценовая политика, сбыт и сбытовая политика, продвижение товаров. Анализ этих компонентов комплекса маркетинга конкурента можно провести при помощи соответствующих разделов данного пособия.

Достаточно объективным показателем, отражающим положение предприятия в конкурентной среде, является доля рынка, принадлежащая ему на конкретном товарном рынке. Обычно доля определяется по отношению к совокупному объему продаж какого-либо товара всеми фирмами, работающими на данном рынке.

$$d_i = \frac{V_i}{\sum V_i}, \quad (13.3)$$

где d_i — доля i -й фирмы в общей продаже товара А;
 V_i — объем продажи товара А i -й фирмой, руб.

В зависимости от доли, принадлежащей конкурентам, можно охарактеризовать их роль на рассматриваемом рынке, как показано в табл. 13.4 [4].

Таблица 13.4

Позиции конкурентов в зависимости от их доли рынка

Доля рынка, %	Позиция фирмы на рынке
40 и выше	Лидер рынка
20-40	Претендент на лидерство (предприятие с сильной позицией)
10-20	Последователь (предприятие со слабой позицией)
Менее 10	Либо фирма, работающая в одном сегменте («обитатель линии»), либо фирма с очень слабой позицией на рынке

Данная шкала дает статическую оценку конкурентов, т. е. их положение на рынке в данный момент времени. Но поскольку конкурентная среда динамична, то относительное положение конкурентов со временем меняется. В связи с этим представляет интерес анализ положения конкурентов на рынке в динамике. Это можно сделать с помощью матрицы формирования конкурентной карты рынка [4], представленной в табл. 13.5.

Таблица 13.5

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Изменения доли предприятия на рынке	Виды конкурентов (по доле рынка)			
	Лидеры рынка	Сильные конкуренты	Слабые конкуренты	Аутсайдеры
1	2	3	4	5
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	А-1	В-1	С-1	И-1

Окончание табл. 13.5

1	2	3	4	5
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	А-2	В-2	С-2	О-2
Предприятия с неизменяющейся позицией	А-3	В-3	С-3	О-3
Предприятия с ухудшающейся позицией	А-4	В-4	С-4	О-4
Предприятия с быстро ухудшающейся позицией	А-5	В-5	С-5	О-5

Данная матрица позволяет не только определить положение конкурента в настоящее время, но и спрогнозировать его положение и его действия на рынке в ближайшее время. Вероятно, что лидеры А-1 и А-2 будут склонны продолжать конкурентное наступление и обострять борьбу с основными конкурентами. Конкуренты в позициях А-3 и А-4 будут стремиться сохранить лидирующее положение. В положении А-5 предприятие не сможет удержать положение лидера и отступит в позицию В.

Предприятие В-1, имеющее сильную конкурентную позицию, имеет шансы занять место лидера, поэтому оно будет предпринимать соответствующие действия. Позиции В-2 и В-3 дают ему возможность предпринять атакующие действия, В-4 и В-5 — вынуждают его бороться за сохранение собственного положения на рынке.

Предприятие, занимающее слабую конкурентную позицию С-1, С-2, С-3, будет вести активные оборонительные действия, в зависимости от ситуации даже переходить в атакующие действия. Конкурент в позициях С-4, С-5 либо займется диверсификацией своей деятельности, либо перейдет в другой сегмент. И, наконец, предприятие-аутсайдер постарается избежать конкуренции или уйдет с рынка (Э-4, Э-5), а в трех первых позициях — начнем активно защищать свою долю или свой сегмент рынка.

Анализ положения конкурентов на рынке можно провести с помощью *метода «Три доли»* [18]. Этот метод предполагает рассмотрение трех показателей фирм-конкурентов:

- а) доля рынка (см. выше);
- б) доля «разума»: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос «Назовите фирму, название которой в первую очередь приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», вспоминают анализируемого конкурента;
- в) доля «сердца»: процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос «Назовите фирму, товар которой вы предпочли бы купить», назвали конкурента.

Данный метод позволяет сопоставить два вида информации — статистические данные о продаже товаров каждым конкурентом и оценки потребителей, полученные с помощью опроса. Между названными тремя показателями существует взаимосвязь. В табл. 13.6 приведены соответствующие показатели трех конкурирующих фирм за три года, которые иллюстрируют эту взаимосвязь.

Таблица 13.6

Доля рынка, доля «разума» и доля «сердца» (%)

Конкуренты	Доля рынка			Доля «разума»			Доля «сердца»		
	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
А	50	47	44	60	58	54	45	42	39
Б	30	34	37	30	31	35	44	47	53
В	20	19	19	10	11	11	11	11	8

Как видно из данных табл. 13.6, конкурент А владеет наибольшей долей рынка, которая, однако имеет тенденцию к уменьшению. Частично негативная динамика объясняется снижением его доли «разума» и «сердца». Принадлежащая конкуренту Б доля рынка постоянно возрастает, возможно, в результате реализации стратегии, направленной на возрастание долей «разума» и «сердца». Конкурент В, судя по всему, выпускает недостаточно качественный товар, а его комплекс маркетинга недостаточно привлекателен для покупателей. Предприятия, у которых доли «разума» и «сердца» возрастают, увеличивают и свою долю рынка и прибыль.

Оценка конкурентов по системе 111—555. В 1996 г. Экспертный институт Торгово-промышленной палаты РФ выполнил оценку конкурентоспособности российской экономики по методике, которую можно использовать и для оценки конкурентов. Оценка проводится экспертным методом. Оцениваются три характеристики продукции предприятия: конкурентоспособность, качество и цена. Интервалы оценок — от 1 до 5. Один балл присваивается при низком уровне фактора, по мнению эксперта. Для конкурентоспособности и качества один балл — это наихудший уровень, а для цены, наоборот, — наилучший. Оценка «5» для конкурентоспособности и качества — наилучший вариант, а для цены — наихудший. Среднему уровню соответствуют 3 балла.

Возможные сочетания оценок у лидеров:

551 — высокая конкурентоспособность, высокое качество, низкая цена; это наилучшее сочетание, оно характерно, например, для японских товаров.

555 — все высокое, т. е. фирма добилась успеха на рынке при высоких ценах, подкрепленных высоким качеством товара.

511 — высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене; такое сочетание характерно для восточноазиатских фирм, которые имеют успех, продавая дешевые, но низкокачественные товары.

Анализ общей конкурентоспособности фирмы-конкурента предполагает изучение положения дел и возможностей этой фирмы по шести основным аспектам производственно-хозяйственной деятельности.

1. Общий подход к управлению предприятием (менеджмент),
2. Производственная деятельность предприятия.
3. Научные и технологические исследования.
4. Маркетинговая деятельность.
5. Кадры и управление персоналом.
6. Финансы и финансовая деятельность.

Начать можно с общей характеристики каждого фактора деятельности конкурента. Результаты анализа могут быть организованы в виде табл. 13.7.

Таблица 13.7

Анализ конкурентоспособности фирмы-конкурента

Показатели, характеризующие предприятие	Краткая характеристика
1	2
<i>Менеджмент предприятия</i>	
Общие цели фирмы	Здесь необходимо проанализировать миссию предприятия, основные стратегические цели и стратегии. Это позволяет в какой-то степени спрогнозировать возможные действия конкурента
Предпринимательская культура	Необходимо проанализировать систему ценностей, норм и правил деятельности, принятых у конкурента. Сюда относятся структура управления, формальные и нормативные связи между сотрудниками, отношения между руководством и подчиненными, стиль руководителей и их философия
Область деятельности	Необходимо установить общий вид деятельности и функции предприятия в системе рынка (поставщик — производитель — оптовик — розничный продавец); форму собственности, территориальные границы, уровень диверсификации или специализации
Имидж и репутация фирмы	Необходимо выяснить, какой имидж сложился у фирмы и какую репутацию она имеет среди покупателей, партнеров, конкурентов, государственных служб, СМИ
Роль маркетинга на предприятии	Здесь необходимо показать, какое влияние имеет маркетинг на деятельность предприятия; насколько деятельность руководителя и функциональных специалистов предприятия (конструкторы, технологи, экономисты и т. д.) проникнута принципами маркетинга

Продолжение табл. 13.7

1	2
<i>Производство</i>	
Оборудование	Краткая характеристика качества, моральной и физической новизны или, наоборот, износа оборудования, используемого конкурентом в производстве
Технологии	Характеристика производственных технологий конкурента: трудоемкость процесса, гибкость, уровень механизации, автоматизации
Производственная мощность	Возможность производителя увеличить объем выпуска существующих продуктов, параллельно освоить выпуск новых продуктов. Эта возможность зависит от оснащенности и использованных основных фондов, структуры издержек, числа работающих
Производственное планирование и управление	Качество этого планирования, его организация, используемые приемы. Организация управления производством у конкурента
Сырье, материалы, комплектующие изделия	Оценка качества используемых элементов производства, выявление и характеристика поставщиков конкурента
<i>Научные исследования</i>	
Мощность исследовательской и конструкторской базы	Размер бюджета исследований, число работников, занятых исследованиями, организация работ, эффективность исследований
Патентная защита товаров	Наличие у фирмы патентов на изобретения, регистрация технологических новшеств и т. д.
<i>Маркетинг</i>	
Маркетинговые стратегии Товарная политика Ценовая политика Сбытовая политика Продвижение товаров	Анализ маркетинговой деятельности конкурентов рассмотрен выше. Его результаты также могут быть представлены в данной таблице

Окончание табл. 13.7

1	2
<i>Кадры</i>	
Профессиональная структура Возрастная структура Уровень квалификации и образования работников Система подбора кадров на предприятии Система мотивации сотрудников	В этих подразделах анализа необходимо дать оценку работников предприятия конкурента и качества управления персоналом на этом предприятии
<i>Финансы</i>	
Размер капитала Финансовый баланс Основные финансовые показатели предприятия Возможность получения кредитов Страхование	Здесь дается оценка финансово-экономического состояния предприятия (общая экспертная оценка и/или цифровые данные об основных финансовых показателях предприятия)

Помимо табл. 13.7 результаты анализа конкурентоспособности фирм могут быть оформлены в виде сравнительной оценки, представленной в табл. 13.8.

Таблица 13.8

Сравнительный анализ деятельности фирм конкурентов (фрагмент)

Показатели предприятия	Наше предприятие	Конкурент А	Конкурент Б
Производство:			
— оборудование	4	5	5
— технология	4	5	4
— производственная мощность и т. д.	4	5	5
Сумма баллов			

На основе анализа полученных экспертных оценок и оценок аналитиков выявляются сильные и слабые стороны каждого конкурента. Результаты анализа показывают, с кем из конкурентов предприятию целесообразно вступать в конкурентную борьбу и по каким направлениям.

14. АНАЛИЗ ТОВАРОВ И ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

14.1. Общая характеристика товарной политики предприятия

Товарная политика предприятия — это система решений и действий предприятия, связанных с разработкой и управлением его товарами. Наличие у предприятия продуманной товарной политики позволяет правильно формировать ассортимент, поддерживать удачные товары и устранять нежелательные, извлекать из товаров наибольшую выгоду, своевременно и с пользой внедрять новые товары. Товарная политика предприятия влияет на его прибыль и конкурентоспособность. Поэтому необходимо анализировать не только сами товары, но и оценивать в целом работу предприятия с товарами, т. е. товарную политику. Задачи анализа товарной политики:

- оценить, насколько она соответствует вышеизложенным целям;
- выявить недостатки и возможные направления ее совершенствования.

Прежде чем делать анализ, необходимо изучить соответствующие теоретические вопросы, которые рассматриваются в разделе «Управление товарами» данного пособия.

Ниже приведены вопросы, с помощью которых можно сделать обобщенный анализ товарной политики предприятия, и примерное содержание ответов.

1. Нацеливает ли предприятие свои товары на конкретные сегменты рынка или нет? Примерные ответы:
 - Сегменты определены достаточно точно; известны не только демографические характеристики покупателей, но и экономические, психологические, поведенческие и т. д.
 - Сегменты определены в общих чертах, предприятие ориентируется на определенный возраст и пол людей без учета их других характеристик.

- Предприятие стремится ориентироваться на массовый рынок, без выделения конкретных сегментов покупателей.
 - На предприятии не задумываются о рыночной ориентации товаров.
2. Делается ли на предприятии анализ выпускаемых (продаваемых) товаров?
 - Руководители и специалисты устно обсуждают товары, их привлекательность для покупателей и для предприятия.
 - Выполняются расчеты экономической эффективности товаров.
 - Делается оценка конкурентоспособности товаров и т. п.
 3. Известно ли на предприятии, на какой стадии жизненного цикла находятся его товары? На какой стадии находится весь рынок товара? На какой стадии находятся конкретные модели товаров данного предприятия? Учитывает ли предприятие эти обстоятельства в маркетинге?
 4. Существует ли на предприятии определенный порядок внедрения новых товаров и формирования ассортимента?
 - Этим занимается единолично руководитель предприятия на основе своих предпочтений, опыта, интуиции и т. п.
 - На предприятии существует специальный работник или отдел, который занимается этими вопросами.
 - Используются специальные методики сбора и оценки идей новых товаров.
 5. Учитываются ли предприятием требования покупателей при разработке товаров и формировании ассортимента?
 - Предприятие базирует свои разработки на маркетинговых исследованиях.
 - Проводится тестирование новых продуктов или идей новых продуктов.
 - Требования покупателей учитываются лишь интуитивно.
 6. Следит ли предприятие за жалобами покупателей (клиентов)? Как реагирует на них? Уменьшается или увеличивается количество жалоб?

7. Насколько регулярно проводится обновление товаров и ассортимента?

8. Использует ли предприятие марочные обозначения для своих товаров?

Как оно позиционирует свои марки на рынке? Зарегистрированы ли марочные обозначения? Насколько эффективным для предприятия оказывается использование марок? Целесообразно ли вообще использовать марочные обозначения для данного типа товаров? Использует ли предприятие безмарочный подход? Для каких товаров?

9. Какие функции придает предприятие упаковке своих товаров?

— Упаковка используется, в основном, для предохранения товара и потому, что этого требуют стандарты.

— Упаковка используется для привлечения внимания покупателей, для стимулирования покупок.

10. Какие направления формирования ассортимента использует предприятие (узкая специализация, вертикальная интеграция, диверсификация и т.д.)? Чем это обусловлено? Насколько целесообразен такой ассортимент?

Далее необходимо сделать обобщающие выводы об эффективности проводимой на предприятии товарной политики, указать возможные направления ее совершенствования. Для большей наглядности и лучшего восприятия результаты анализа товарной политики можно представить в виде таблицы. Эту таблицу можно привести в начале раздела, а затем показать более подробный анализ, либо после основного анализа в качестве итога. Пример такого оформления приведен в табл. 14.1.

Таблица 14.1

Состояние товарной политики предприятия (пример)

Характеристика товарной политики	Фактическое положение дел	Желательное положение или необходимые меры
1	2	3
Целевая направленность товарной политики	Сегменты рынка точно не определены	Точное установление целевых сегментов

Окончание табл. 14.1

1	2	3
Характеристики выпускаемых (продаваемых) товаров	Проводится устное обсуждение	Использование специальных методик оценки товаров
Порядок внедрения новых товаров	Определенного порядка нет	Установление точного порядка
Учет потребностей и спроса при разработке товаров	Устные беседы с покупателями	Организация тестирования новых товаров
Слежение за жалобами покупателей	Нет механизма слежения	Организация работы с жалобами
Использование упаковки	Только в соответствии с требованиями стандартов	Использование упаковки для дополнительного стимулирования покупателей
Использование марочных обозначений	Предприятие использует одну марку для всех товаров	Использование индивидуальных марок для разных товаров
Ассортиментная политика	Специализация в рамках одной ассортиментной группы	Расширение числа ассортиментных групп

14.2. Обитая характеристика товаров

Товар — основа комплекса маркетинга предприятия. Успешный товар должен удовлетворять потребность покупателей, быть способным продаваться в условиях конкуренции, приносить прибыль предприятию. Чтобы выяснить, насколько товары, выпускаемые предприятием или планирующие к выпуску, соответствуют этим условиям, проводится маркетинговый и экономический анализ этих товаров. Цели и назначение результатов такого анализа:

— получить точное представление о нынешнем или будущем положении товара на рынке;

- найти пути для улучшения этого положения;
- правильно сформировать или скорректировать ассортимент;
- выбрать соответствующую товару стратегию и тактику маркетинга;
- обоснованно установить цену, выбрать подходящие методы распространения и продвижения товара.

Объектом анализа может быть какой-либо конкретный товар предприятия, отдельная модель, сорт или вид товаров в целом. Ниже приведены вопросы и указания, с помощью которых можно провести маркетинговый анализ товаров.

1. Точно назовите товар, по которому проводится анализ. Если анализ проводится в целом по виду изделий из ассортимента предприятия, то указывается только вид (женское летнее платье, например). Если проводится более углубленный анализ, то указывается вид изделия, модель, сорт и т. п.
2. Укажите основное функциональное назначение товара. Назовите также возможные не основные и нетрадиционные способы и места применения этого товара. Опишите потребительскую пользу и эффект от пользования этим товаром. (Возможно в сравнении с другими товарами или другими способами удовлетворения той же потребности). Понятия «функциональное назначение» и «удовлетворяемая потребность» не всегда совпадают. Поэтому полезно рассмотреть их отдельно. Например, зимние сапоги «после лыж». Их функциональное назначение — «кратковременная носка до и после катания на лыжах, переход от гостиницы до места спуска на лыжах». А потребности человека, удовлетворяемые этим товаром, — тепло, защита ног, удобство носки, следование моде, эстетическая потребность. Укажите, какие потребности удовлетворяет анализируемый товар. Определите типы этих потребностей по классификации (физиологические, эстетические и т. д.). Классификацию можно найти в учебниках по маркетингу.
3. Определите тип товара по классификации. (Смотрите классификацию товаров в литературе.) Обычно товары делят по их потребителям — на потребительские

и товары производственного назначения. А у этих классов товаров, соответственно, имеется своя дополнительная классификация. Здесь важно обратить внимание на следующее. Существует классификация товаров, связанная с поведением покупателей при покупке. А поскольку разные люди при покупке одного и того же товара могут вести себя по-разному, то один товар может быть отнесен к разным классам, т. е. классифицировать товар необходимо в привязке к конкретному сегменту покупателей. Например, женское легкое платье для одного сегмента покупателей может быть товаром длительного пользования, а для другого — краткосрочного.

4. Определите, на какой стадии жизненного цикла находится товар. Стадию жизненного цикла товара необходимо рассматривать в связи с конкретными рынками, так как ситуации на разных уровнях рынка могут быть разными. В одно и то же время весь мировой рынок товара может находиться на одной стадии, а входящие в него узкие географические рынки и рынки отдельных разновидностей товара — на разных других. Например, когда мировой рынок магнитофонных аудиокассет находился в стадии спада, в странах Юго-Восточной Азии его уже не было вообще. Поэтому при анализе товара, необходимо определить жизненный цикл и самой идеи товара и отдельной его разновидности, положение на мировом рынке этого товара и на конкретном географическом рынке, где работает предприятие. Можно привести статистические данные о динамике сбыта товаров (всеми фирмами в целом) на данном рынке.
5. Перечислите требования потребителей (покупателей) к данному товару. Необходимо понимать, что потребность человека и требования к товару — это не одно и то же. Потребности — это ощущения и чувства человека (необходимость питания, тепла, знаний, удовольствий и т. д.), а требования к товару — это характеристики товара, которые покупатели считают обязательными или желательными для себя. Поэтому следует различать, например, потребность в просторе

и требование к товару (квартире) — большая жилая площадь.

6. Определите позицию анализируемого товара на рынке. (Предварительно изучите раздел «Позиционирование».) Установите, как воспринимают потребители товар в целом и его отдельные характеристики; как они оценивают этот товар в сравнении с аналогичными марками конкурентов или в сравнении с другими типами товаров, служащих для той же цели. Необходимо иметь в виду, что положение товара на рынке (позиция) может быть связано не с реальными характеристиками товара, а со сложившимся субъективным мнением покупателей. Необходимо выяснить, чем обусловлено это мнение. Также необходимо проанализировать, как следует изменить позиционирование товара, чтобы спрос на него возрос или оставался стабильным.
7. Есть ли у товара марочное обозначение? Насколько целесообразно использование марочного обозначения для подобного типа товаров и почему? Удалось ли предприятию выделить свою марку среди аналогичных марок и получить за счет этого какие-либо конкурентные преимущества? Такими преимуществами могут быть: возможность установления высокой наценки и цены, более высокое мнение покупателей и т. п. Есть ли у предприятия покупатели, приверженные именно его марке, т. е. настойчиво отдающие ей предпочтение? Что необходимо сделать, чтобы добиться такого предпочтения?
8. Анализ упаковки. Опишите, что входит в упаковку данного товара, как она выглядит (можно привести рисунки или фотографии). Какие функции выполняет упаковка этого товара? Далее можно провести анализ упаковки с точки зрения ее соответствия юридическим и маркетинговым требованиям. Выясните:
 - соответствует ли упаковка принятым на данном рынке стандартам и нормам;
 - является ли упаковка наиболее удобной для перевозки, хранения, продажи и потребления;

- соответствует ли упаковка характеру товара, стратегии фирмы, целевому сегменту, имиджу фирмы;
- существует ли возможность использования потребителями упаковки повторно или для других целей;
- в какой пропорции находятся затраты на упаковку к цене товара. Считается, что в среднем в розничной цене товара затраты на упаковку не должны превышать 10%, для косметики и подобных товаров, где упаковка является частью самого товара, этот процент может быть выше.

На основе проведенного анализа и дополнительной информации о товаре можно выделить сильные и слабые стороны этого товара. Результаты этого анализа можно оформить по примеру табл. 14.2 и 14.3. В них приведены некоторые возможные преимущества и недостатки товара.

Таблица 14.2

Сильные стороны товара (пример)

Достоинства	Чем они обеспечены
1	2
1. Товар произведен в соответствии с потребностями покупателей	Выпуску товара предшествовал опрос покупателей
2. Товар нацелен на конкретный сегмент	В конструкции товара учтены особенности целевого сегмента потребителей
3. Товар находится на стадии «рост»	Рост числа покупателей на рынке данного товара, увеличение объема продаж на рынке в течение последних лет
4. Функциональные характеристики товара лучше, чем у аналогов	Улучшенная конструкция изделия
5. Более высокая надежность	Применение новых материалов и конструкций
6. Товар позиционирован на рынке как товар с особым качеством	Рекламная кампания, Паблик рилейшнз, использование марки
7. Товар защищен от незаконного копирования	Оформлен патент

Окончание табл. 14.2

1	2
8. Товар имеет популярную торговую марку	Для товара используется традиционная марка фирмы
9. Упаковку товара можно использовать в быту для других целей (например, мешок для муки)	Использование упаковки из прочного и практичного материала

Таблица 14.3

Слабые стороны товара

Недостатки товара	Причины
1. При производстве товара не учитывались требования покупателей	На предприятии отсутствует система рыночных исследований
2. Товар не нацелен на конкретный сегмент, ориентирован на «среднего» покупателя	
3. Рынок товара находится на стадии «спад»	Постепенное снижение объема продаж на рынке в течение последних 10 лет, сокращение числа фирм-производителей
4. Товар отстает по некоторым функциональным характеристикам от аналогов	Устаревшая конструкция изделия
5. Товар плохо совместим с новыми системами	—«—
6. Упаковка имеет непривлекательный вид и т. п.	Снижение затрат на упаковку с целью снижения цены

14.3. Оценка конкурентоспособности товара

Степень коммерческого успеха товара на рынке, на котором существуют аналогичные товары, удовлетворяющие ту же потребность, что и он, зависит от конкурентоспособности товара. Конкурентоспособность товара в общем слу-

чае определяется тремя факторами: свойствами данного товара, свойствами конкурирующих товаров, особенностями потребителей.

В качестве отдельного подраздела анализа товаров предприятия может быть проведена оценка их конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности товара включает следующие этапы:

Этап 1. Постановка целей анализа

Этап 2. Исследование рынка:

- выявление характеристик товара, определяющих его конкурентоспособность;
- выявление требований покупателей к этим характеристикам;
- оценка этих характеристик у товаров конкурентов.

Этап 3. Расчет показателей конкурентоспособности

Сначала необходимо уточнить цели анализа. Целями оценки конкурентоспособности могут быть повышение или оптимизация конкурентоспособности товара на конкретном географическом рынке, в конкретном сегменте рынка. Оптимизация показателей конкурентоспособности необходима для того, чтобы избежать «лишнего» уровня той или иной характеристики. Дело в том, что повышенное значение характеристики по сравнению с требованием покупателей во многих случаях не будет оценено ими, поэтому не приведет к повышению конкурентоспособности и затраты предприятия, связанные с этим, окажутся неэффективными.

Дальнейший этап анализа связан с проведением исследования рынка. Можно воспользоваться следующими методами исследований: экспертный опрос специалистов предприятия, опрос покупателей, наблюдение за покупателями в процессе покупки товара или пользования услугой. В ходе этих исследований необходимо собрать информационную базу для сравнения товаров:

- выявить характеристики товара и условия, сопутствующие продаже, которые для покупателей имеют наибольшую значимость;

- выявить, если это возможно, количественные и качественные требования покупателей по этим сегментам;
- собрать данные о характеристиках товаров — конкурентов и выявить среди них эталон, если он есть, по мнению покупателей. При проведении исследования необходимо иметь в виду, что мнения и требования сегментов рынка отличаются. Поэтому нужно точно определиться с рынком и сегментом. Этот вопрос рассматривается в разделе «Выбор целевого рынка».

Конкурентоспособность товара — относительный показатель и его оценка проводится путем сопоставления параметров товара анализируемого предприятия с параметрами другого товара, принятого за базу. Образцом может быть аналогичный товар, лучший, по мнению покупателей, экспертов или товар, имеющий наибольший объем продажи на рассматриваемом рынке. Также за базу сравнения можно принять «идеальный» товар, реально, может быть, не существующий, но имеющий характеристики, наилучшие с точки зрения покупателей; товар, полностью удовлетворяющий их требованиям. От выбора базы сравнения в значительной степени зависит не только результат оценки конкурентоспособности, но и эффективности принимаемых в дальнейшем решений.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения. Сравнение проводится по группам технических и экономических параметров. При оценке используются дифференциальный и комплексный методы оценки, суть которых вкратце изложена ниже.

Дифференциальный метод оценки конкурентоспособности основан на использовании единичных параметров анализируемой продукции и базы сравнения и их сопоставлении. Прежде всего, необходимо проанализировать соответствие его действующим в стране продажи нормативам (по токсичности, взрывоопасное™ и т. п.) и стандартам. При оценке по нормативным параметрам единичный показатель K_i принимает только два значения — 1 или 0. При этом если анализируемая продукция соответствует обязательным нормам и стандартам, показатель равен 1, если

параметр продукции в нормы и стандарты не укладывается, то показатель равен 0.

Далее оценивают технические и потребительские параметры. Частный показатель конкурентоспособности товара по отдельно взятому параметру рассчитывается по формуле (14.1):

$$K_i = \frac{P_i}{P_{ib}} \times 100, \quad (14.1)$$

где K_i — частный показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i — величина i -го параметра анализируемого параметра;

P_{ib} — величина i -го параметра товара, принятого за эталон, или величина параметра, при котором потребность удовлетворена полностью.

В таком виде формула применяется, если рассматриваемый параметр тем лучше для потребителя, чем его значение выше (производительность, срок службы и т. д.). Если параметр тем лучше, чем он меньше (вес, габаритные размеры, энергопотребление), то дробь «переворачивается», т. е. параметр эталонного изделия должен быть в числителе. В соответствии с формулой (14.1) чем ближе к 100% частный коэффициент, тем товар ближе к эталону. Данные для расчета можно оформить по примеру табл. 14.4, где приведены некоторые потребительские и технические параметры пылесоса.

Таблица 14.4

Технические и потребительские параметры товара

Наиболее значимые параметры	Величина параметра		Вес параметра
	Анализируемый товар	Товар — образец	
Мощность, Вт	360	400	0,4
Вес, кг	6	5,5	0,4
Внешний вид, баллы	4	5	0,2

Некоторые параметры продукции физически измерить нельзя, но они важны для покупателей: соответствие моде, дизайн, качество звучания (для аудиоаппаратуры), просто-

та в обращении и др. Для оценки таких параметров можно использовать экспертный опрос. Эксперт оценивает параметр в баллах по определенной шкале (3, 5, 10-балльной и т. д.). Разные параметры можно оценивать по разным шкалам, например, качество звучания магнитофона по 10-балльной шкале, а внешний вид по 5-балльной. Главное, чтобы по одной шкале оценивался и анализируемый и эталонный товар, чтобы оценки можно было сопоставить.

После расчета частных показателей конкурентоспособности необходимо сделать их анализ, выяснить причины отставания каждого показателя продукции от эталонного, указать возможные пути повышения этих показателей.

Поскольку рассматриваемые параметры имеют разную значимость для покупателей, то они и по-разному влияют на спрос, на конкурентоспособность товара. Чтобы учесть этот фактор, рассчитывают групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам K_{mn} , который объединяет все параметры с учетом их важности (веса) для покупателя:

$$K_{mn} = \sum_1^n K_i \times A_i, \quad (14.2)$$

где A_i — вес i -й характеристики;

n — количество характеристик, по которым оценивают товар.

Вес характеристики определяется в долях от единицы. Сумма весов всех рассматриваемых характеристик товара должна быть равна единице. Эти веса отражают предпочтения потребителей, поэтому являются не точными величинами, а субъективными и примерными. Определить их можно, используя опрос потребителей из рассматриваемого сегмента рынка или опрос экспертов по рынку данного типа товара.

Полученный групповой показатель K_m характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров. Чем он выше, тем в целом полнее удовлетворяются запросы потребителей. При оценке конкурентоспособности товара анализируемого предприятия его можно сравнивать по обобщенному показателю с подобными продуктами конку-

рентов, для которых также был проведен расчет данного показателя в сравнении с эталоном. При выборе товаров конкурентов для сравнения необходимо, чтобы они были аналогичны по назначению, месту применения и предназначались для одной группы потребителей.

Однако групповой показатель имеет недостаток — он не показывает конкретные причины, по которым товар является конкурентоспособным или нет. Поэтому большее практическое значение имеет сравнительный анализ конкурентоспособности по отдельным признакам. Он дает возможность увидеть сильные и слабые стороны своего товара по конкретным характеристикам и наметить меры по их улучшению с целью конкурентоспособности.

Также надо иметь в виду, что перечень свойств и их сравнительная важность могут различаться в разных сегментах товарного рынка и меняться со временем.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции.

Полные затраты потребителя определяются по формуле (14.3).

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (14.3)$$

где Z — полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции, руб.;

Z_c — единовременные затраты на приобретение продукции, руб.;

C_i — средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы, руб.;

T — срок службы, лет;

i — год по порядку.

При этом средние затраты C_i определяются по формуле (14.4).

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (14.4)$$

где C_j — эксплуатационные затраты по j -й статье;

n — количество статей эксплуатационных затрат.

В том случае, если продукция может быть продана после эксплуатации, полные затраты должны быть уменьшены на величину выручки за нее (соответственно показатель для данной статьи вводится в формулу со знаком минус).

Расчет группового показателя по экономическим параметрам $K_{эп}$ производится по формуле (14.5):

$$K_{эп} = \frac{З}{З_о}, \quad (14.5)$$

где $K_{эп}$ — групповой показатель по экономическим параметрам;

$З, З_о$ — полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу.

Величина срока службы для изделий промышленного назначения принимается равной амортизационному периоду. Для продукции потребительского назначения оценка срока службы должна проводиться на основе сведений о фактических сроках службы аналогичных изделий, а также скорости морального старения товаров данного класса.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности K_u производится по формуле (14.6):

$$K_u = K_{ин} \times \frac{K_{ин}}{K_{эп}}. \quad (14.6)$$

Если анализ проводится по нескольким образцам, интегральный показатель конкурентоспособности продукции по выбранной группе аналогов может быть рассчитан как сумма средневзвешенных показателей по каждому отдельному образцу (формула (14.7)):

$$K_{ср} = \sum_{i=1}^N K_i \times R_i, \quad (14.7)$$

где $K_{ср}$ — интегральный показатель конкурентоспособности продукции относительно группы образцов;

K_i — показатель конкурентоспособности относительно i -го образца;

R_i — весомость i -го образца в группе аналогов;

N — количество аналогов.

Показатель K_u отражает различие между сравниваемой продукцией в потребительском эффекте, приходящемся на

единицу затрат покупателя по приобретению и потреблению изделия. Если $K_i < 1$, то рассматриваемый товар уступает образцу по конкурентоспособности, а если $K_i > 1$, то превосходит, при равной конкурентоспособности $K_i = 1$.

По результатам сравнения анализируемого товара с образцом или с другим аналогичным товаром делается одно из заключений:

- товар конкурентоспособен на рассматриваемом товарном рынке, в рассматриваемом сегменте рынка;
- товар имеет низкую конкурентоспособность на рассматриваемом товарном рынке, в рассматриваемом сегменте;
- товар неконкурентоспособен на этом рынке и в этом сегменте.

В соответствии с выводами предлагаются мероприятия по повышению конкурентоспособности товара.

Недостатком рассмотренного метода оценки конкурентоспособности является то, что потребительские свойства товара и их набор определяются без учета мнения потребителя. Предполагается, что улучшение любой из характеристик товара автоматически повышает его конкурентоспособность. Так, например, если тарелка окажется на пятьдесят граммов легче базового образца, то это, в соответствии с приведенным подходом, означает повышение конкурентоспособности товара. Очевидно, что это на самом деле не так однозначно. Вполне возможно, что потребитель как раз оценивает массивность тарелки, ее устойчивость. Иначе говоря, улучшение характеристик товара по сравнению с базовым образцом вовсе не гарантирует появление конкурентных преимуществ — решающую роль следует отдавать потребителю в оценке преимуществ или недостатков товара.

Оценку конкурентной позиции отдельных товаров можно провести по методу «качество—цена». Анализ в этом случае проводится в следующем порядке:

1. Определяются обобщенные коэффициенты конкурентоспособности для основных конкурирующих товаров. В некоторых случаях могут браться отдельные, наиболее важные свойства товара и по ним проводится сравнение.

2. Рассчитывается средний обобщенный коэффициент конкурентоспособности и средняя цена по всем сравниваемым товарам.
3. Строится система координат, в которой оси характеризуют рассчитанные средние величины цены и качества (рис. 14.1).
4. Все сравниваемые товары наносят на поля матрицы «качество-цена».
5. По степени концентрации товаров конкурентов в различных квадрантах матрицы определяют остроту конкурентной борьбы в отдельных сегментах рынка и имеющиеся «незаполненные ниши».

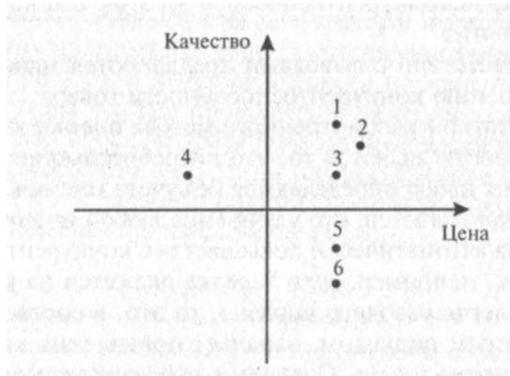


Рис. 14.1. Оценка товаров по показателям «цена-качество»

На основе анализа данной матрицы фирма может принять решение о корректировке своей производственно-сбытовой деятельности в сторону незаполненного квадранта. Практически это может означать, например, переход на выпуск более простого, но и более дешевого продукта, так как в соответствии с рис. 14.1 этот сегмент не заполнен. Однако при этом нужно выяснить, требуется ли рынку вообще этот товар с таким соотношением «цена—качество».

При сравнительной оценке конкурентоспособности товаров полезно представить полученные данные в виде табл. 14.5.

Сравнительные оценки характеристик конкурирующих товаров^{^^}
(баллы)

Характеристики товара и элементы комплекса маркетинга	Наше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
Товар:			
— функциональные качества	4	3	4
— упаковка и т. д.	4	4	4
Цена			
Сбытовая техника			
Продвижение товара			

Перечень значимых для потребителя характеристик продукции и условий, сопутствующих продаже, зависит от типа товара. Поэтому показатели, составляющие конкурентоспособность, в каждом случае необходимо выделить отдельно. В обобщенном виде товары могут характеризоваться свойствами, используемыми в товароведении [31]. Они представлены в табл. 14.6.

Таблица 14.6

Типовая номенклатура потребительских свойств товаров

Группа свойств	Потребительские свойства
1	2
Функциональные	Совершенство выполнения основной функции. Универсальность применения. Совершенство выполнения вспомогательных функций
Надежность	Долговечность. Безопасность. Сохраняемость. Ремонтопригодность
Эргономичные	Антропометрические. Физиологические. Психофизические. Психологические
Эстетические	Информационная выразительность. Рациональность формы. Целостность композиции. Совершенство производственного исполнения. Стабильность товарного вида

Окончание табл. 14.6

1	2
Безопасность	Химическая, биологическая, физиологическая, акустическая, электромагнитная, пожарная и др.
Экологические	Влияющие на атмосферу, почву, живые организмы, гидросферу

Свойства конкретизируются в зависимости от рассматриваемого товара. Часть этих свойств может быть оценена количественно, другая — нет, например соответствие моде или вкус. В этих случаях используются качественные шкалы измерений типа «лучше — хуже», «больше — меньше» с промежуточными градациями или балльная оценка. При оценке могут использоваться экспертный опрос и опрос потребителей.

Анализ товаров можно провести по *методу «Важность — исполнение»* [24]. Данный метод представляет собой оценку товаров по их соответствию потребительским ожиданиям. Покупатели принимают решения о покупке, оценивая товар по нескольким свойствам (атрибутам). Причем одни свойства являются для них более важными и сильно влияют на решение о покупке, другие менее важными и, соответственно, влияют мало. Метод «Важность-исполнение» позволяет выявить параметры, наиболее важные для потребителя и наиболее влияющие на покупку, а также оценить, насколько покупатели удовлетворены этими характеристиками у реальных товаров («Исполнение»). Анализ проводится по уже выпускающимся на предприятии товарам (или продающимся). Также можно проанализировать существующие в данном сегменте рынка товары конкурентов. Цели такого анализа — приблизить товары к ожиданиям покупателей, найти возможности для внедрения новых товаров.

Анализ состоит из трех этапов. Сначала, как и при анализе конкурентоспособности, составляется перечень основных параметров товара. Если оценка конкурентоспособности, которая была рассмотрена выше, выполнялась, то перечень параметров товара можно взять оттуда. Если нет, то такой перечень можно составить с помощью опроса

экспертов (работников анализируемого предприятия), обзора литературы по данной отрасли (в том числе периодических изданий), а также путем опроса потребителей.

Далее с помощью анкеты опрашивают потребителей целевого сегмента, чтобы выяснить, насколько важен для них каждый параметр и насколько они удовлетворены этими характеристиками реального товара, по которому проводится анализ. Здесь важно соблюсти следующее условие. Потребители, которые опрашиваются, должны быть из целевого сегмента, т. е. по основным своим чертам должны соответствовать тому типу потребителей, на который ориентирован товар. Выбранные потребители должны провести оценку важности параметров и их реального исполнения в баллах (например, по 5- или 10-балльной шкале).

Затем необходимо обработать результаты спроса и представить их графически. По каждому параметру товара определяется средний балл по показателю «важность» и по показателю «Исполнение». Если, например, на первом этапе были выбраны 10 свойств товара, то на этом этапе должны быть 10 пар цифр — средних оценок. Далее строится система координат с осями «Важность» и «Исполнение». В этой системе координат откладываются средние значения каждого параметра. Пример изображен на рис. 14.2.

Оси координат «Важность — исполнение» делят пространство графика на 4 квадранта. Квадрант «Успешный результат» указывает на те свойства товара, которые важны для покупателя и которыми они довольны в анализируемом товаре. В примере на рисунке — это мощность изделия. Задача предприятия сохранить это положение в существующем товаре или обеспечить его в проектируемом товаре. Квадрант «Переоценка параметра» показывает, что фирма уделила слишком много внимания и, видимо, ресурсов тем атрибутам товара, которые являются мало важными для покупателей. И хотя те довольны этими параметрами в товаре, они не оказывают существенного влияния на решение о покупке. В примере на рисунке — это дизайн.

Квадрант «Низкая значимость» указывает на те параметры товара, которые потребители оценили низко, но они для них и не важны. Поэтому предприятию не следует направлять свои усилия на совершенствования этих парамет-

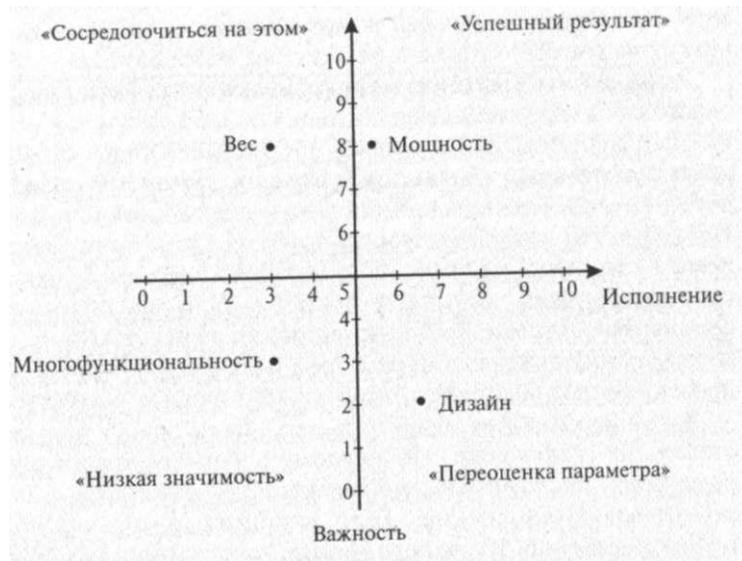


Рис. 14.2. Оценка товара по показателям «Важность» и «Исполнение»

ров. Квадрат «Сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные параметры товара. Для покупателей они являются очень важными, но они не удовлетворены их реальным воплощением в анализируемом товаре. В примере — это вес товара. Соответственно предприятию необходимо уделить им больше внимания, чтобы улучшить эти параметры в своем изделии.

15. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА И АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

15.1. Цели и критерии анализа ассортимента

Частью товарной политики предприятия является ассортиментная политика. Она включает все решения по формированию ассортимента. Другими словами, ассортиментная политика — это принципы формирования набора товаров (услуг), которые производит или продает предприятие. Цель этой политики состоит в том, чтобы ассортимент предприятия, с одной стороны, наиболее точно соответствовал спросу покупателей, с другой стороны, позволял оптимально распределить ресурсы предприятия и получить наибольшую прибыль. Чтобы выяснить, насколько ассортимент предприятия соответствует этим целям, необходимо провести его маркетинговый и экономический анализ.

Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять прибылью в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. В качестве критериев оценки ассортимента могут применяться показатели, представленные в табл. 15.1.

Для проведения комплексного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

Таблица 15.1

Критерии оценки ассортимента

Экономические показатели	Рыночные показатели
Выручка от реализации, оборот, объем реализации	Рыночная доля
Прибыльность (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций, маржинальная прибыль, чистая прибыль)	Уровень проникновения на рынок
Оборачиваемость оборотных средств	Уровень интенсивности потребления
Издержки на закупку, производство, сбыт и продвижение	Уровень эксклюзивности товара
	Уровень распространения продукта
	Коэффициент устойчивости (стабильности) продаж
	Коэффициент обновления ассортимента
	Уровень удовлетворенности покупателей
	Уровень мерчандайзинга

15.2. Анализ маркетинговых показателей ассортимента

При формировании нового ассортимента предприятия и при анализе существующего ассортимента с целью его рационализации необходимо определить в первую очередь маркетинговые характеристики, к которым относятся структура, ширина, полнота, глубина, устойчивость, новизна. Эти характеристики показывают, насколько ассортимент соответствует сложившейся на рынке структуре спроса, сколько и какие потребности показателей он может удовлетворить, какую возможность выбора предоставляет покупателям и, следовательно, каким потенциалом прибыли он обладает и насколько конкурентоспособным делает данное предприятие.

Но перед расчетом названных показателей необходимо дать общую характеристику ассортимента и ассортиментной политики предприятия.

1. Опишите ассортимент предприятия. Укажите:

- какие ассортиментные группы товаров он включает и сколько;

— какие виды товаров в каждой ассортиментной группе и сколько;

- сколько моделей (сортов, разновидностей) каждого вида товара одновременно производит или продает предприятие.

2. Выясните, чем связаны между собой товары и ассортиментные группы в ассортименте предприятия? Насколько они близки между собой? Товары могут объединяться по одному или нескольким общим признакам:

- исходное сырье или материал изготовления;
- технология;
- удовлетворяемая потребность (назначение);
- принцип действия изделия;
- тип потребителей;
- тип торгового заведения.

3. Выясните, реагирует ли предприятие на переход товаров с одной стадии жизненного цикла на другую. Считается целесообразным, чтобы товары в ассортименте предприятия находились на разных стадиях ЖЦТ, что обеспечивает их преемственность и стабильность прибыли. Рассмотрите, насколько это соблюдается на предприятии.

Далее рассчитываются маркетинговые характеристики ассортимента.

Структура ассортимента — это отношение определенных совокупностей изделий (классов, подклассов, групп, подгрупп, видов или разновидностей) к их общему количеству в ассортименте предприятия (в процентах). Показатели структуры ассортимента могут иметь стоимостное и натуральное выражение. Наиболее полное представление о маркетинговом аспекте структуры ассортимента дает оценка в натуральных показателях (количество тех или иных групп изделий, их соотношение). Например, анализируя структуру ассортимента женского легкого платья, определяют долю ассортиментных позиций по платьям, юбкам, сарафанам, блузкам в общем количестве ассортиментных позиций. Структуру ассортимента обуви по размерам и полнотам сравнивают с кривой нормального распределения и делают вывод о рациональности размерно-полнотного ассортимента данного обувного предприятия. Для оценки может быть использована следующая формула:

$$D_i = \frac{K_i}{\sum K_i}, \quad (15.1)$$

где D_i — удельный вес i -й группы изделий в ассортименте;
 K_i — количество ассортиментных позиций по i -й группе изделий в ассортименте предприятия.

Ширина ассортимента — количество ассортиментных групп (подгрупп или классов) товаров, предлагаемых данным предприятием. Она может оцениваться коэффициентом ширины. В обобщенном виде формула его расчета имеет вид:

$$K_{ш} = \frac{\Gamma_{ф}}{\Gamma_{баз}}, \quad (15.2)$$

где $\Gamma_{ф}$ — фактическое количество групп (подгрупп) товаров, имеющих в продаже;

$\Gamma_{баз}$ — общее (базовое) количество ассортиментных групп.

Для расчета данного коэффициента необходимо определить, что будет считаться фактической шириной (числитель) и что будет базой (знаменатель). Фактической шириной может считаться количество ассортиментных групп, представленных в ассортименте предприятия (бытовая техника, радиоэлектронная аппаратура, одежда и т. д.). Базой для сравнения может быть перечень (и, соответственно, количество) ассортиментных групп товаров в Общероссийском классификаторе продукции ОК 005–93 (ОКП). Данный классификатор представляет собой систематизированный свод кодов и наименований группировок продукции, построенных по иерархической системе классификации.

Возможен и другой подход к определению коэффициента ширины. Крупное предприятие, состоящее из нескольких подразделений (филиалов, магазинов и т. д.), может рассчитать данный показатель для этих подразделений. В этом случае за факт принимается количество ассортиментных групп товаров, представленных в одном из подразделений предприятия, а за базу — количество ассортиментных групп, имеющих в целом на предприятии или предусмотренных в учредительных документах.

Однозначно, только по показателю ширины трудно оценить, насколько рационально сформирован ассорти-

мент. Широкий ассортимент позволяет диверсифицировать предприятие, снизить зависимость предприятия от одного типа товаров и покупателей, ориентироваться на разные потребности покупателей, стимулировать совершенные покупки в одном месте. Одновременно он требует вложения ресурсов в различные товарные группы. Кроме того, стремление увеличить ширину может ухудшить ассортимент по глубине (см. далее). Поэтому выводы необходимо делать по перечисленным факторам в привязке к конкретной ситуации с анализируемым предприятием. Оформление данных для анализа представлено в табл. 15.2.

Таблица 15.2

Показатели ширины ассортимента

Наименование ассортиментной группы	Подразделения фирмы	
	Магазин № 1	Магазин № 2
Мебель	+	+
Строительные материалы	+	+
Электротовары	+	
Текстильные товары	+	
Швейные товары	+	
Обувные товары	+	
Базовая ширина	6	6
Фактическая ширина	6	2
Коэффициент ширины	1	0,33

При анализе ширины могут рассматриваться не группы, а подгруппы товаров. Например, в практике торговли выделяют следующие подгруппы швейных изделий: верхняя одежда, готовое платье, белье, головные уборы.

Полнота ассортимента — количество видов товаров, имеющих в ассортименте предприятия. Выше, при оценке ширины ассортимента рассматривался классификационный признак более высокого уровня — группа товаров. При оценке полноты рассматриваются виды товаров — признак классификации более низкого уровня. Например, в ассортиментной группе бытовой техники выделяются следующие виды товаров: холодильники, стиральные машины, пылесосы, электробритвы и т. д.

Полнота ассортимента показывает соответствие фактического наличия видов товаров утвержденному ассортиментному перечню, существующим потребностям покупателей или перечню видов товаров в ОКП. Она характеризуется коэффициентом полноты ассортимента:

$$K_n = \frac{B_\phi}{B_{\text{баз}}}, \quad (15.3)$$

где B_ϕ — фактическое количество видов товаров, представленных в ассортименте предприятия;

$B_{\text{баз}}$ — количество видов товаров по базе.

За базу для расчета коэффициента полноты может быть принято количество видов товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, представленное в ОКП или каком-либо отраслевом классификаторе продукции.

Глубина ассортимента — это число разновидностей товаров (сортов, моделей, модификации, вариантов) по каждому виду товара. Так, если предприятие предлагает зубную пасту в трех разных по размеру фасовках с двумя ароматами, то глубина ассортимента по данному виду товаров — 6. Глубина определяет способность ассортимента (и предприятия, соответственно) удовлетворять одну и ту же потребность покупателей из разных сегментов, людей с разными вкусами и предпочтениями. Кроме того, большая глубина ассортимента означает возможность выбора для покупателя, что повышает привлекательность фирмы для него и, соответственно, вероятность покупки. Однако чрезмерное увеличение глубины затрудняет покупательский выбор и увеличивает затраты предприятия. Кроме того, по различным видам товаров может требоваться разная глубина ассортимента, что необходимо учитывать, давая оценку рациональности ассортимента. Глубину можно оценить коэффициентом глубины:

$$K_r = \frac{P_\phi}{P_{\text{баз}}}, \quad (15.4)$$

где P_ϕ — фактическое количество разновидностей товаров, имеющих в продаже;

$P_{\text{баз}}$ — количество разновидностей, предусмотренных ассортиментным перечнем, условиями договора поставки и т. п.

Данный показатель можно рассчитать по отдельному виду товаров, имея в виду только его разновидности, а можно по всему ассортименту предприятия в среднем.

На основе анализа коэффициентов ширины, полноты и глубины можно сделать выводы о том, какие направления формирования ассортимента характерны для предприятия — узкая специализация, расширение ассортимента в рамках одной ассортиментной группы, увеличение числа ассортиментных групп? Делается вывод, насколько эти направления целесообразны для предприятия. Рассматривается возможность других направлений ассортиментной политики. Здесь необходимо учесть такие факторы как структура спроса на рынке, тип предприятия, имеющиеся у него ресурсы.

Новизна ассортимента определяется появлением новых разновидностей и видов товаров за определенный период времени. Она характеризует способность ассортимента удовлетворять изменяющиеся желания и предпочтения покупателей за счет появления новинок, диверсифицировать предприятие. С другой стороны, продвижение на рынке новых товаров всегда связано с риском. Поэтому высокий удельный вес новых товаров может означать рискованность ассортимента. Новизну можно оценить с помощью коэффициента обновления:

$$K_n = \frac{P_n}{P_\phi}, \quad (15.5)$$

где P_n — количество новых разновидностей товаров, появившихся на момент оценки;

P_ϕ — общее количество разновидностей товаров в ассортименте.

При расчете данного показателя необходимо определить:

— что считать новым товаром — только принципиально новый товар или в определенной степени видоизмененный прежний товар, либо то и другое;

— за какой период времени учитывать появившиеся товары — за последний год, квартал, полугодие, т. е. до каких пор товар будет считаться новым.

Выбор периода зависит от отрасли, сферы деятельности предприятия, характера данного класса товаров.

Устойчивость (стабильность) ассортимента характеризуется постоянным наличием товара соответствующего вида в продаже и постоянный спрос на него. Этот показатель, таким образом, можно рассматривать с двух сторон. Во-первых устойчивость, как постоянное наличие товара у фирмы. Оценка этого показателя может быть важной в условиях нестабильных поставок продукции, в условиях дефицита, в условиях ограниченной производственной мощности предприятия. В этом случае устойчивость можно оценить с помощью коэффициента устойчивости K_y :

$$K_y = \frac{(P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n})}{P_{\text{баз}} \cdot n}, \quad (15.6)$$

где $P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, \dots, P_{\phi n}$ — фактическое количество разновидностей (или видов) товаров на моменты первой, второй и дальнейших проверок;

$P_{\text{баз}}$ — базовое количество разновидностей (видов) товаров;

n — количество проверок наличия товаров в продаже.

Во-вторых, устойчивость ассортимента можно рассматривать с точки зрения стабильности спроса и продаж отдельных разновидностей и видов товаров. Методика оценки стабильности ассортимента с этой точки зрения рассматривается отдельно в следующем подразделе. В тех случаях, когда при расчете рассмотренных выше коэффициентов в качестве базы (знаменатель) брался какой-либо требуемый, желательный или рациональный, по мнению фирмы, уровень ширины, полноты, глубины, новизны и устойчивости, можно рассчитать коэффициент рациональности ассортимента:

$$K_p = (K_{\text{ш}} \cdot b_{\text{ш}} + K_{\text{п}} \cdot b_{\text{п}} + K_{\text{г}} \cdot b_{\text{г}} + K_{\text{н}} \cdot b_{\text{н}} + K_y \cdot b_y), \quad (15.7)$$

где b — коэффициенты весомости отдельных характеристик ассортимента.

Коэффициент весомости характеризует значимость того или иного показателя и определяется экспертным путем. Чем ближе коэффициент рациональности к единице, тем ассортимент рациональнее. Однако в тех случаях, когда за базу при расчете перечисленных коэффициентов принимался, например, перечень товаров в Общероссийском классификаторе продукции, то расчет коэффициента рациональности теряет смысл. Ведь, например, наличие у предприятия десяти видов товаров из 50, перечисленных в классификаторе, само по себе о рациональности не говорит.

15.3. Анализ структуры ассортимента

ABC-анализ. Стремясь к увеличению прибыли, к удержанию покупателя, предприятия внедряют новые дополнительные товары в свой ассортимент, тем самым, увеличивая его широту и глубину. Однако перенасыщение ассортимента может привести к снижению общей суммы прибыли, так как товары одного производителя начинают конкурировать друг с другом, а покупатель теряется при их выборе. В этих условиях данные по сбыту могут указать на те товары, которые, возможно, следует исключить из ассортимента из-за их убыточности или малой доли в общем объеме реализации. С этой целью проводится ABC-анализ ассортимента.

Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Парето: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило — 20 на 80». С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принцип группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продажи или какие-либо другие параметры.

Выделяют три группы товаров в ассортименте предприятия по выбранным критериям: объем реализации, прибыль, покрытие затрат. Группа А — большой вклад в общий результат, В — средний, С — малый вклад. Рассмотрим

проведение данного анализа на примере. В качестве критериев ранжирования были выбраны:

- удельный вес реализуемой продукции в денежном выражении;
- удельный вес реализуемой продукции в натуральном выражении (кг);
- доля в объеме затрат;
- доля в прибыли.

Показатели в натуральном выражении могут применяться только в том случае, если товары предприятия однородны и измеряются одним натуральным показателем, например, продукция хлебокомбината измеряется в килограммах. Если предприятие торгует широким ассортиментом, то натуральные показатели несопоставимы, например гвозди (кг) и проволока (м). В этом случае применима только денежная оценка. В табл. 15.3 приведены данные для ABC-анализа по указанным экономическим показателям [2].

Таблица 15.3

ABC-анализ ассортимента продукции предприятия

Категории групп	Число продуктов	Доля в ассортименте, в % к итогу	Доля в сбыте, затратах, прибыли, в % к итогу
1	2	3	4
<i>а) Анализ по сбыту (реализации) в денежном выражении</i>			
«А» — большой вклад в общий сбыт (свыше 1%)	8	9,6	87,7
«В» — средний вклад (0,11-1,00%)	29	35,0	11,0
«С» — небольшой вклад (до 0,10%)	46	55,4	1,3
Итого	83	100,0	100,0
<i>б) Анализ по сбыту в натуральном выражении, кг</i>			
«А» — доля в сбыте более 1%	6	7,2	88,6
«В» — доля в сбыте 0,11—1,0%	25	30,1	9,9
«С» — доля в сбыте до 0,11%	52	62,7	1,5
Итого	83	100,0	100,0

Окончание табл. 15.3

1	2	3	4
<i>в) Анализ сбыта по сумме затрат (себестоимости), руб.</i>			
«А» — доля в затратах свыше 1%	11	13,3	88,2
«В» — доля в затратах 0,11-1,00%	23	26,5	9,7
«С» — доля в затратах до 0,10%	49	59,0	2,1
Итого	83	100,0	100,0
<i>г) Анализ сбыта по сумме прибыли, руб.</i>			
«А» (свыше 1%)	5	6,0	96,0
«В» (0,11—1,00%)	17	20,5	5,1
«С» (до 0,10%)	61	73,5	-1,1
Итого	83	100,0	100,0

Как видно из табл. 15.3, при анализе данных по сбыту в денежном выражении из 83 наименований товаров 8 дают 87,7% реализации, хотя по числу наименований они составляют лишь 9,6% (графа 2). Они отнесены к группе А, товары которой вносят более 1% в общий сбыт. Средний вклад в общий сбыт вносят продукты группы В, удельный вес каждого из них составляет от 0,1 до 1,0%. Таких продуктов оказалось 29 и их доля в ассортименте равна 35%, а в сбыте — 11%. Остальные 46 продуктов вносят небольшой вклад в общий сбыт: занимая в ассортименте более половины наименований, в сбыте они дают всего 1,3%.

В данном примере в качестве границы каждой категории товаров были выбраны удельные веса 1% и 0,1%. Эти числа не являются единичными критериями. В каждом случае такие границы определяются отдельно, в ходе анализа.

ABC-анализ сбыта по натуральным показателям, по затратам и по прибыли дает аналогичные результаты, подтверждает распределение товаров на три группы.

Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты ABC-анализа за текущий период и за предыдущий. После проведения ABC-анализа по группам продукции, тот же анализ проводится внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы «А» и «В» или выборочно.



Рис. 15.2. Адаптированная матрица БКГ

чае если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

- Точку раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продуктов предприятия за оцениваемый период. Точка раздела товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров предприятия.
- Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль предприятия либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продажи данного товара.

По результатам построения адаптированной матрицы БКГ, так же как и по традиционной матрице, выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки». Для

каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка — «дойные коровы», в соответствии с названием требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним — «сбор урожая», т. е. минимальные вложения при максимальной отдаче.

«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако «звезды», ввиду их лидерства, приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в «дойных коров».

«Собаки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока, по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или как минимум полное прекращение инвестиций в эти товары.

И, наконец, «вопросительные знаки» имеют высокие темпы роста, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Такие товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «звезд». Если же предприятие не намерено вкладывать средства в поддержку «вопросительных знаков», то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию «собак».

По матрице БКГ можно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Кроме того, та-

кой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой.

Анализ по методу Дибба-Симкина [32]. Получаемая в результате данного анализа классификация товаров позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из четырех групп (рис. 15.3). Финансовый вклад в покрытие затрат = выручка от реализации — переменные затраты.

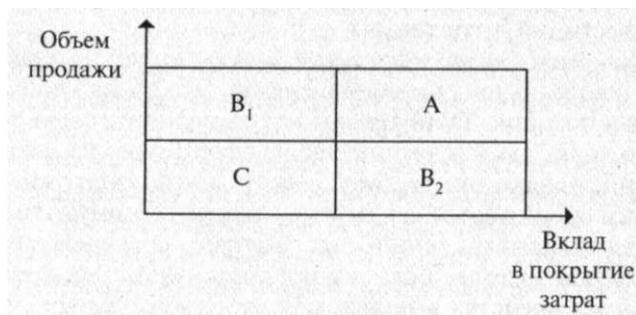


Рис. 15.3. Матрица оценки товаров в ассортименте

Классификация групп:

A — наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу, могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

B, — следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т. д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

B_2 — необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

C — наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать следующие обстоятельства:

1. Время присутствия товара на рынке, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке, различен. Поэтому нужно дать товару время (2—3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе.
2. Наличие подобной продукции у конкурентов. При более широком ассортименте у конкурентов потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия.
3. Существующие тенденции во внешней среде. Например, растущая популярность здорового образа жизни делает целесообразным наличие специальных продуктов в ассортименте.

Проведя такую диагностику своего ассортимента, предприятие может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности, выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продукто-

го портфеля. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенной ему продукцией.

15.4. Анализ стабильности продаж (XYZ-анализ)

Для совершенствования системы логистики предприятия применяется инструмент управления запасами, называемый XYZ-анализом [15]. Он представляет собой анализ стабильности продаж отдельных товаров в ассортименте предприятия. Обычно он используется вместе с ABC-анализом, что позволяет выделить ключевые для предприятия товары.

Если ABC-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый результат, то XYZ-анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта. В категорию X включают товары со стабильной продажей. Если каждый рабочий день магазин продает сто плюс-минус пять пакетов молока, то этот продукт попадает в данную категорию. Для группы Y допускаются более значительные отклонения. В категории Z оказываются товары, продажи которых точно прогнозировать невозможно, слишком велики колебания. Чем меньше разница между реальной продажей за единицу периода (например, за неделю) и средним арифметическим продаж за весь период (например, за квартал), тем более предсказуемы продажи товара в последующий период. Цель XYZ-анализа — дифференциация товаров в ассортименте по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования. Для распределения товаров по этим категориям используется формула расчета коэффициента вариации:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100, \quad (15.8)$$

где x_i — значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период;

\bar{x} — среднее значение параметра по оцениваемому объекту;

n — число периодов.

Значение квадратного корня — это стандартное отклонение вариационного ряда. Чем больше этот показатель, тем сильнее анализируемый параметр отклоняется от среднеарифметического значения. Стандартное отклонение — это абсолютная мера рассеивания вариантов ряда. Например, при среднеарифметических значениях 100 и 100 000 стандартное отклонение, равное 20, показывает очень разную степень рассеивания. Поэтому при сравнении вариационных рядов между собой используют коэффициент вариации. В приведенном примере коэффициенты вариации 20% и 0,2% позволяют понять, что во втором случае анализируемый показатель значительно меньше отличается от среднеарифметического значения. XYZ-анализ корректно работает только в случае нормального (гауссова) распределения данных, хотя по мере увеличения полученных статистических данных распределение при соблюдении некоторых условий становится все ближе к гауссову.

Последовательность анализа

1. Определяются объекты анализа. Варианты: покупатель, поставщик, товарная группа/подгруппа, ассортиментная позиция (сорт, модель продукции) и т. п.
2. Определяется показатель, по которому следует проводить анализ выбранного объекта. Варианты:
 - средний товарный запас, руб.;
 - объем продажи, руб.;
 - доход, руб.;
 - количество продаваемых единиц, шт.;
 - количество поступающих заказов (шт.) и т. п.
3. Определяются период и количество периодов, по которым необходимо сделать анализ. Варианты: неделя, декада, месяц, квартал/сезон, полугодие, год. Период анализа должен быть не меньше, чем горизонт планирования, принятый на данном предприятии.

Анализ данных с периодом меньше квартала не имеет смысла. Все товары попадают в категорию 2.

4. Рассчитывается коэффициент вариации для каждого анализируемого объекта по формуле (5.8).
5. Объекты анализа сортируются по возрастанию значения коэффициента вариации и определяются группы X, Y и Z. Этот коэффициент показывает степень отклонения данных от среднего значения (в процентах). Ассортиментные позиции со значением коэффициента вариации от 0 до 10% попадают в категорию X, от 10 до 25% — в категорию Y, остальные — в категорию Z. Это примерное распределение. Стандартные рекомендации здесь отсутствуют. Во многих случаях установить эти интервалы позволяет построение графика ХУ2 — по точкам перегиба кривой.

Эффективнее применять ХУ2-анализ в сочетании с АВС-анализом, хотя и он один дает полезную информацию. В этом случае товары разделяются на девять категорий в соответствии с матрицей, представленной в табл. 15.4.

Таблица 15.4

Матрица интегрированного АВС- и ХУ2 анализа товарооборота предприятия

АХ — высокий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	АУ — высокий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	А2 — высокий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления
ВХ — средний вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	ВУ — средний вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	В2 — средний вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления
СХ — низкий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	СУ — низкий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	С2 — низкий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления

Необходимо иметь в виду, что интегрированный АВС(ХУ2)-анализ — лишь средство поддержки при принятии решений. Построение матрицы не выявит товары, подлежащие немедленному выводу из списка продаваемых. Всегда необходим дополнительный анализ. В категории С2 часто оказываются сопутствующие товары. Они приносят мало дохода и закупаются клиентами нерегулярно. В категорию СХ попадают хлеб, соль и спички. Эти товары должны быть в наличии, не найдя их, покупатель может больше не прийти в магазин. Без изучения маркетингового значения товара, взаимоотношений с поставщиком принимать решение о выводе товара нельзя.

АВС(ХУ2)-анализ может стать основой управления запасами. Для категории АХ, учитывая ее финансовую значимость и предсказуемость, должны устанавливаться жесткие нормативы, соблюдению которых нужно уделять особое внимание.

Матрицу интегрированного анализа можно использовать также для распределения административных ресурсов. Категория АХ должна обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу товаров, попавших в «клетку» С2, можно доверить новичкам. Им будет несложно работать с категорией, где заказы происходят реже, допуски по отклонениям выше.

Дифференциация уровней обслуживания для приоритетных и стандартных клиентов — еще один способ использовать интегрированный АВС(ХУ2)-анализ. Высокий уровень сервиса при реализации неприбыльных товаров непостоянным клиентам является серьезной ошибкой. Логичнее не иметь запаса таких товаров, увеличив сроки выполнения заказа.

Используя ХУ2-анализ, необходимо иметь в виду ряд условий и ограничений.

1. Объем используемых данных должен быть достаточно большим. Чем их больше, тем надежнее окажутся полученные результаты.
2. Число исследуемых периодов должно быть не менее трех.
3. Не удается применить данный метод в динамично меняющейся ситуации, например, при выводе на ры-

нок нового товара. Когда количество продаж новинки еженедельно растет, ХУ2-анализ ничего не дает, товар неизбежно попадет в «нестабильную» группу 2.

4. ХУ2-анализ нецелесообразен для предприятий, работающих по заказу, подобные прогнозы им просто не нужны.

5. Существенное влияние на результат расчетов может оказать сезонность спроса.

Периодичность анализа — дело для каждого предприятия сугубо индивидуальное. Целесообразно проводить расчеты минимум раз в сезон. Может возникнуть такая ситуация. Если брать для анализа продажи за месяц, то все товары попадают в категорию 2. А при изучении цифр за квартал появятся категории X и У. В таком случае необходимо перейти с месячных планов на квартальные.

15.5. Анализ прибыльности товаров в ассортименте

Далее можно выполнить экономический анализ ассортимента. Он включает следующие разделы:

- анализ структуры ассортимента, т. е. структуры выручки по видам товаров;
- анализ динамики объема продаж отдельных товаров;
- анализ прибыли от отдельных товаров.

Первые два вопроса излагаются в литературе по технико-экономическому анализу, поэтому в данное пособие не включены. Рассмотрим, как выполняется анализ прибыльности товаров.

Как правило, на предприятиях имеются данные о прибыли в целом по предприятию и по видам деятельности, а показатели прибыли от отдельных товаров не выделяются. Чтобы определить прибыль от одного вида товаров из ассортимента предприятия, необходимо иметь данные о продаже этого товара и определить издержки, связанные с производством и реализацией именно этого вида товара. Сложность заключается в том, что некоторые затраты не

связаны напрямую с отдельными товарами. Известна только общая сумма по каждой статье затрат. Требуется распределить общую сумму между отдельными товарами. Возможны разные варианты распределения, в зависимости от того, что принято за основу. Необходимо логически решить, как целесообразнее распределить каждую статью затрат.

При этом необходимо иметь в виду два обстоятельства. Первое — «единственно правильного» варианта распределения затрат не существует, хотя один из вариантов может быть предпочтительнее другого. Второе — выбранный вариант может существенно повлиять на показатель рентабельности отдельного товара. А это может оказать влияние на решение руководства предприятия о дальнейшей «судьбе» этого товара (сохранение его в ассортименте, устранение, увеличение удельного веса).

Пример. Предприятие производит товары трех видов — А, Б, В, которые распространяются через торговых агентов. Исходные данные о них приведены в таблицах. Необходимо определить прибыль, которую принес предприятию каждый товар в отчетном периоде. Для этого необходимо решить, как распределить между товарами коммерческие расходы, которые известны в общей сумме по предприятию. Рассмотрим два варианта распределения затрат (табл. 15.5, 15.6).

Таблица 15.5

Отчет о прибыли относительно товаров (вариант 1)

Показатели	Товар А	Товар Б	Товар В	Всего по предприятию
1	2	3	4	5
Количество проданных единиц товара, тыс. шт.	5	10	6	21
Количество упаковок, тыс. шт.	5	5	2	12
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	ПО	120	90	320

Окончание табл. 15.5

1	2	3	4	5
Производственная себестоимость товаров, тыс. руб.	55	60	56	171
Коммерческие расходы:				
оплата торговых агентов	11,0	12,0	9,0	32
канцелярские расходы	2,5	5,0	3,0	10,5
расходы на рекламу	11,0	12,0	9,0	32
расходы на упаковку	2,9	5,7	3,4	12
административные расходы	12,4	13,5	10,1	36
Полная себестоимость, тыс. руб.	94,8	108,2	90,5	293,5
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	15,2	11,8	-0,5	26,5

Таблица 15.6

Отчет о прибыли относительно товаров (вариант 2)

Показатели	Товар А	Товар Б	Товар В	Всего по предприятию
1	2	3	4	5
Количество проданных единиц товара, тыс. шт.	5	10	6	21
Количество упаковок, тыс. шт.	5	5	2	12
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	ПО	120	90	320
Производственная себестоимость товаров, тыс. руб.	55	60	56	171

Окончание табл. 15.6

1	2	3	4	5
Коммерческие расходы:				
оплата торговых агентов	11,0	12	9	32
канцелярские расходы	4,4	4,4	1,7	10,5
расходы на рекламу	7,7	15,2	9,1	32
расходы на упаковку	5,0	5,0	2,0	12
административные расходы	8,6	17,1	10,3	36
Полная себестоимость, тыс. руб.	91,7	113,7	88,1	293,5
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	18,3	6,3	1,9	26,5

• По первому варианту коммерческие расходы распределены следующим образом: затраты на оплату работы торговых агентов — пропорционально выручке от продажи каждого товара, поскольку эта работа оплачивалась на комиссионной основе; канцелярские расходы и расходы на упаковку — пропорционально количеству проданных единиц товара; расходы на рекламу и административные расходы — пропорционально выручке от продажи каждого товара.

По второму варианту коммерческие расходы распределены так: затраты на оплату работы торговых агентов — так же, как и по первому варианту, пропорционально выручке от продажи товаров; канцелярские расходы и расходы на упаковку — пропорционально числу упаковок; расходы на рекламу и административные расходы — пропорционально количеству единиц товара.

Как видно из данных табл. 15.5 и 15.6, прибыль от каждого товара по первому и второму варианту различается. По первому варианту товар В убыточен, по второму он дает небольшую прибыль. А разница в прибыли от товаров А и Б по второму варианту значительно выше.

Анализируя ассортимент и давая рекомендации по его изменению, необходимо иметь в виду следующее обстоя-

тельство. Предприятие должно стремиться не к максимальной прибыльности отдельных товаров, а к прибыльности всего ассортимента. Кроме того, предприятие должно заботиться о своем будущем положении. Поэтому не всегда целесообразно оставлять в ассортименте только наиболее прибыльные товары, прекращая выпуск или продажу менее прибыльных. Прибыльность — не единственный критерий для сохранения товара в ассортименте. Необходимо учитывать и другие маркетинговые факторы:

- у покупателей существует потребность в товарах, менее выгодных для предприятия;
- необходимо предоставлять выбор покупателям;
- предприятие должно иметь в ассортименте товары, находящиеся на разных стадиях ЖЦТ, и др.

Необходимо выяснить причины, по которым анализируемому предприятию стоит сохранять в ассортименте менее прибыльные товары.

16. АНАЛИЗ НЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

16.1. Анализ факторов, влияющих на ценообразование

Необходимость такого анализа и то, что он выполняется в начале раздела, посвященного ценовой политике, объясняется следующими причинами. Решения предприятия по ценам в значительной степени зависят от внешних обстоятельств, которые могут ограничивать его свободу при ценообразовании. Поэтому, прежде чем назначать цены на товары, необходимо выявить эти обстоятельства, механизм их влияния. Кроме того, такой анализ необходим, чтобы дать оценку ценовой политике предприятия. Ведь оценивать правильность и успешность этой политики можно только по отношению к конкретным условиям рынка, в которых предприятию приходится устанавливать цены. Основными факторами, которые влияют на ценообразование, являются издержки предприятия, покупатели, конкурентная среда, партнеры по сбыту, государство.

Покупатели. Они влияют на цену тем, что устанавливают для предприятия верхнюю и нижнюю границы цены. Покупатели субъективно воспринимают ценность и важность товара для себя, поэтому не станут покупать его, если цена превышает уровень этой ценности (верхний предел цены). Известно также, что покупатели воспринимают цену как признак качества товара. Низкая цена может ассоциироваться у них с низким качеством, поэтому покупатели не станут покупать товар ниже определенного уровня, полагая, что за такую цену ничего хорошего не продадут.

Практически определить границы приемлемости цены для покупателей можно определить с помощью опроса. Для этого выборке потенциальных покупателей задают два вопроса:

- а) назовите максимальную цену, которую вы сможете заплатить за данное изделие;

б) назовите цену, ниже которой вы не станете покупать данное изделие, полагая, что его качество окажется низким.

При опросе некоторые покупатели пытаются просто «угадать» цену товара или назвать примерно, сколько бы они заплатили за него. Поэтому необходимо, чтобы они вникли в суть вопросов и точнее ответили на них (особенно на вопрос «б»). На основе полученных ответов составляются графики, по которым можно установить приблизительные границы приемлемости цены для большинства покупателей (рис. 16.1). Необходимо иметь в виду, что это лишь примерные границы, так как при опросе не учитывалось действие на покупателей естественной рыночной среды (возможность сравнения товаров, реклама, убеждения продавца и т. д.).

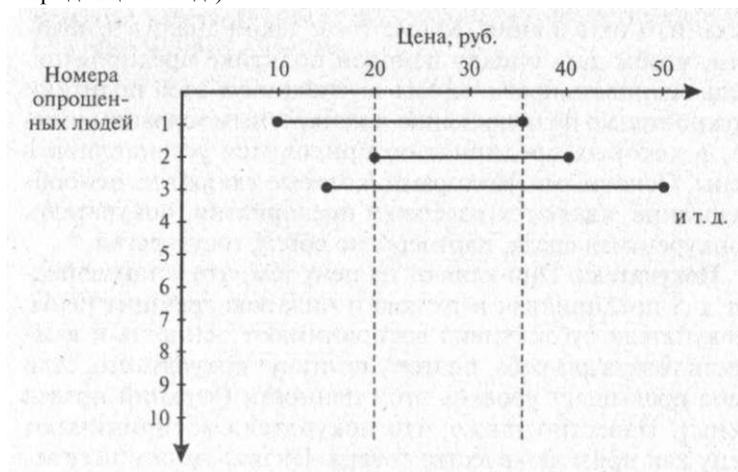


Рис. 16.1. Границы приемлемой цены (пример)

Готовность покупателей платить ту или иную цену, их чувствительность к цене и ее изменениям (эластичность спроса к цене) зависят от ряда обстоятельств. Приведенные ниже вопросы связаны с анализом этих обстоятельств. Из них необходимо рассматривать те, которые подходят к вашему типу товара (потребительский или товар производ-

ственного значения) и типу предприятия (магазин, завод, сервисное предприятие).

1. Существуют ли у данного товара аналоги (другие марки) или заменители? Если они существуют, то покупатели имеют возможность сравнения и выбора, поэтому более чувствительны к цене.
2. Насколько покупатели осведомлены о ценах на подобные товары у других продавцов и на товары заменители? Чем хуже покупатель осведомлен об этих ценах, чем меньше у него опыта подобных покупок, тем более высокую цену он может заплатить, и наоборот, если он цены знает, то не станет платить повышенную цену.
3. Есть ли покупатели, которые воспринимают ваш товар (марку, само предприятие) как лучший по сравнению с другими, даже уникальный? Другими словами, есть ли покупатели, которые настойчиво предпочитают ваши товары другим аналогам? Если товар особенный, по мнению покупателей, то они менее чувствительны к цене. Приверженность марке также может объясняться привычкой покупателя. Привыкший к марке А покупатель не станет переходить на марку Б, даже при некотором повышении цены на марку А.
4. Может ли покупатель оценить свойства товара в момент покупки, до начала потребления? Оценивают ли покупатели качество данного товара, ориентируясь на цену, или у них есть опыт в использовании данного товара? Существуют товары, которые в момент покупки оценить сложно (шампунь, бытовая техника). И если у покупателя нет опыта в использовании этого товара, то он может при покупке ориентироваться на высокую цену.
5. Насколько возможно сравнение по цене данного товара с аналогичными товарами? Если сравнение затруднено (из-за разной расфасовки товара или концентрации веществ в нем и т. д.), то покупатели менее чувствительны к цене и могут купить товар не по самой низкой цене.
6. Насколько покупателям доступна информация о свойствах данного товара?

7. Насколько дорогим является данный тип товаров вообще и марка данного предприятия в частности? Чем более дорогую покупку необходимо совершить покупателю, тем выше для него значимость этой покупки и риск. Соответственно, к цене такого товара человек подойдет более обдуманно, значит чувствительность к цене в таком случае выше. Наоборот, при покупке дешевого товара речь идет о не очень значительной для покупателя сумме, и он может купить товар не по самой низкой цене (например, у первого попавшегося продавца).
8. Возникают ли у покупателя значительные расходы при переходе на другую марку, на заменитель товара и т. д.? Например, переход предприятия на работу с новым поставщиком оборудования, у которого цены ниже, может потребовать переобучения работников, что ведет к дополнительным затратам. Поэтому в таком случае предприятие — покупатель оборудования менее чувствительно к его цене.
9. Можно ли создавать запасы данного товара? Целесообразно ли потребителю это делать? Если такая возможность существует, это делает покупателя чувствительным к скидкам и другим способам поощрения больших покупок?

На основе ответов на вопросы 1–9 можно в целом охарактеризовать эластичность спроса к цене. Если имеются достаточные данные, то можно рассчитать коэффициент ценовой эластичности спроса:

$$K_p = \frac{\text{Спрос}_1 - \text{Спрос}_2}{\text{Спрос}_1 + \text{Спрос}_2} \div \frac{\text{Цена}_1 - \text{Цена}_2}{\text{Цена}_1 + \text{Цена}_2}. \quad (16.1)$$

В формуле (16.1) словом «спрос» обозначено количество продукции, купленной за единицу времени (месяц, год), при соответствующей цене. Этот коэффициент показывает, как изменится объем продажи товара при определенном изменении цены. Если $K_p < 1$, спрос не эластичен; если $K_p > 1$ — спрос эластичен; если $K_p = 1$, то объем продаж не изменится, так как изменение цены компенсируется точно таким же изменением количества продаваемой продукции.

На основе проведенного анализа выделите среди покупателей вашего товара сегменты, т. е. типы покупателей, отличающихся отношением к ценам. Поскольку у людей разное восприятие цен, то, работая с определенным сегментом, предприятие должно проводить соответствующую ему ценовую политику. Например, можно выделить такие сегменты:

- / «экономные» — люди с небольшим достатком или убежденные в необходимости экономии, которые при покупке ориентируются на низкую цену; при этом согласны на худшее качество товара и неудобства покупки;
- / «любители комфорта» — эти покупатели готовы платить цену за товар более высокую, если есть возможность купить товар в близком, удобном магазине, или несколько товаров в одном магазине;
- / «озабоченные статусом» — эти предпочитают товары с высокой ценой, которые недоступны многим, которые подчеркивают статус владельца.

Возможно выделение и других сегментов.

Конкуренция. Свобода предприятия в установлении цены может ограничиваться конкретными действиями конкурентов и в целом той конкурентной средой, которая сложилась на рынке, где действует предприятие. Поэтому для правильного формирования ценовой политики необходимо выяснить:

- а) характер конкурентной среды на данном рынке: монополия, олигархия, чистая конкуренция или монополистическая конкуренция (о типах конкуренции говорится в учебниках по маркетингу и экономической теории);
- б) насколько предприятие зависит от действий других фирм, в частности от их ценовых маневров;
- в) как, в свою очередь, другие фирмы могут прореагировать на изменение цен данной фирмой.

Прежде всего необходимо точно определить конкурентов. А для этого нужно точно описать границы рынка, в которых действует предприятие. Как уже говорилось в разделе «Выбор целевого рынка», рынок определяют четыре параметра: тип товара, потребность, тип потребителей, гео-

графический район. В связи с этим необходимо иметь в виду два обстоятельства. Первое: конкурентами являются товары (а соответственно, и предприятия), которые нацелены на одну потребность, на один тип потребителей в одном географическом районе. Второе: на разных уровнях рынка (на разных уровнях товара, в разных сегментах, на разных географических уровнях) могут сложиться различные типы конкурентной среды. Например, единственный кинотеатр в городе на рынке кинопроката является монополистом, но на уровне рынка развлечений (более широкий рынок) можно говорить о монополистической конкуренции, так как здесь с кинотеатром конкурируют театр, концертный зал и т. д.

Для определения типа конкуренции и для оценки влияния конкуренции на ценообразование ответьте на следующие вопросы:

1. Существуют ли на данном рынке другие фирмы, выпускающие или продающие аналогичные товары, оказывающие такие же услуги, рассчитанные на тот же тип покупателей в том же географическом районе?
2. Являются ли товары на этом рынке однородными по качеству (как, например, соль) или они очень различаются? Если рассматривается торговое предприятие, то опишите, насколько его ассортимент отличается от ассортимента других аналогичных предприятий.
3. Сколько фирм действует на данном рынке? Насколько они крупные?
4. Продаются ли товары на этом рынке примерно по одинаковым ценам или существует заметный диапазон цен?
5. Используют ли эти предприятия цену как средство конкурентной борьбы или конкуренция ведется в других направлениях?
6. Является ли данное предприятие одним из лидеров при ценообразовании или оно ориентируется на цены других фирм?
7. Существуют ли у данного товара (услуги) близкие заменители? Каковы цены на них по сравнению с данным типом товара? Как это влияет на цену данного товара?

На основе ответов делаются выводы о типе конкуренции на рынке, где работает предприятие, как конкуренция влияет на ценовую политику этого предприятия, какие ограничения создает.

Партнеры по сбыту. Если предприятие сбывает товар через посредников, то при установлении цены необходимо учитывать их интересы. Оптовым и розничным фирмам требуется определенная доля в конечной цене, чтобы покрыть свои затраты и получить прибыль. Поэтому отпускная цена производителя должна допускать возможность торговой наценки. В этом подразделе необходимо проанализировать отношения предприятия со своими партнерами по сбыту в сфере ценообразования; выяснить, как они могут влиять на цены; в чем заключаются их интересы; каковы их претензии на долю прибыли в конечной цене; вынуждено ли предприятие идти на уступки своим партнерам, делать скидки.

Государственное регулирование. При назначении цен производитель и продавец должны соблюдать положения законов и других нормативных актов. Поэтому необходимо выяснить, какие федеральные и местные акты действуют на том рынке, в той отрасли, где работает анализируемое предприятие. Возможные прямые меры воздействия государства на цены: фиксирование цен; установление предельных размеров цен и наценок. Кроме прямых государством могут применяться и другие меры, которые сказываются на ценообразовании: субсидии, кредиты, акцизы, налоги, государственные заказы и закупки товаров. Необходимо проанализировать, как подобные прямые и косвенные меры сказываются в рассматриваемом случае.

Себестоимость. Затраты на производство и реализацию продукции образуют нижнюю границу установления цены, так как ниже этой границы цены будут убыточными. На стоимость закупаемых сырья и ресурсов предприятие может влиять мало, а вынуждено принимать ее. При увеличении стоимости ресурсов предприятие вынуждено реагировать на это. Особенно это актуально для предприятий, которые действуют в «нижнем» сегменте рынка, т. е. ориентируются на покупателей, предпочитающих самые низкие цены, и стремятся обеспечить им минимально возмож-

ные цены. Цены таких предприятий приближены к уровню себестоимости, поэтому они «болезненно» реагируют на рост затрат.

Другая ситуация у предприятий, которые действуют в «верхних» сегментах рынка, т. е. ориентируются на покупателей, заинтересованных не в дешевизне, а в качестве товара, его престиже и т. д. У таких предприятий цена может быть гораздо выше реальной себестоимости. Особенно если предприятию удалось позиционировать свою торговую марку на высоком уровне, если есть покупатели, предпочитающие эту марку. Поэтому такое предприятие менее чувствительно к росту издержек.

В связи с этим необходимо проанализировать два вопроса.

1. К какому из описанных типов ближе анализируемое предприятие? Насколько оно при ценообразовании привязано к затратам? Насколько вынуждено реагировать на изменение затрат?
2. Какие существуют возможности для снижения себестоимости товаров этого предприятия (возможность смены поставщиков, снижение нерациональных производственных затрат)? Рассматриваются ли эти вопросы на предприятии?

16.2. Общая характеристика ценовой политики

Ценовая политика предприятия — это принципы и порядок установления цен, принятые на предприятии. Ценовая политика включает решения по следующим вопросам: цели установления цен, ценовые стратегии, методы определения цен, приспособительные механизмы для цен (скидки, зачеты). С точки зрения маркетинга эти решения должны увязываться в единую систему. Наличие четкой ценовой политики позволяет предприятию улучшить свою конкурентную позицию, извлечь наибольшую выгоду из имеющихся ресурсов, но главное — создает основу для прибыльной работы в длительной перспективе.

Общей целью ценовой политики предприятия, ориентированного на маркетинг, должно быть получение наибольшей прибыли за счет выгодного для предприятия соотношения «ценность товара для покупателя/затраты». Ценность товара — это субъективно воспринимаемая покупателем полезность товара. Соответственно, задача ценообразования, чтобы цена была как можно ближе к этому уровню.

На основе общей цели предприятие может преследовать конкретные цели при установлении цен на отдельные товары и в определенных ситуациях: максимизация текущей прибыли, рост сбыта, увеличение своей доли рынка, сохранение существующего положения.

Поскольку ценовая политика — один из факторов конкурентоспособности предприятия, полезно анализировать не только цены на конкретные товары, но и общие подходы предприятия к ценообразованию. Маркетинговый анализ существующей на предприятии ценовой политики выявляет:

- какие возможности и ограничения для ценообразования существуют на рынке и у предприятия;
- насколько ценовая политика успешна и оправдана в этих условиях;
- соответствует ли ценовая политика принципам маркетинга;
- как ее можно изменить.

Оценивать правильность и успешность ценовой политики можно только по отношению к конкретным условиям рынка. Поэтому предварительно целесообразно провести анализ внешних условий, в которых предприятию приходится устанавливать цены. (См. предыдущий подраздел). Ниже приведены вопросы и пояснения к ним, с помощью которых можно дать общую характеристику ценовой политики предприятия или проанализировать эту политику в отношении отдельных товаров из ассортимента предприятия. Порядок вопросов можно менять.

- I. Опишите порядок установления цен, который практически принят на предприятии. Кто определяет цены, кто их утверждает? Кто принимает участие в установлении цен (бухгалтеры, экономисты, отдел

- сбыта, маркетинга)? Важно выяснить, принимают ли участие в этом процессе специалисты по рынку или цены определяются только исходя из затрат или волей руководителя. Возникают ли разногласия между участниками ценообразования?
2. Какие цели преследует предприятие, устанавливая цены? Изучите по литературе возможные цели ценообразования. Чем обоснована необходимость постановки таких целей: объективными условиями на рынке, соображениями руководства и т. д.? Можно ли сказать, что у предприятия вообще есть четкие цели ценовой политики?
 3. Какие ценовые стратегии применяются предприятием? Здесь необходимо рассмотреть, какие приемы (общие подходы) использует предприятие для достижения поставленных целей: стратегии проникновения, «снятия сливок», ступенчатого снижения цены, престижных цен и т. д.
 4. Какие методы расчета цен используются на предприятии? Здесь уместно рассмотреть пример расчета исходной цены на какое-либо изделие или услугу предприятия.
 5. Насколько расчетные цены соответствуют издержкам предприятия? Придерживается ли предприятие, в основном, затратных методов установления цен?
 6. Как предприятие реагирует в ценах на рост издержек? Если стоимость закупаемых ресурсов растет, предприятие должно реагировать на это. Но действовать можно по-разному:
 - уменьшить свою долю прибыли в цене, не меняя конечную цену;
 - увеличить конечную цену в соответствии с ростом затрат;
 - не менять цену, но уменьшить объем товара, вес, упростить упаковку и т. д.
 7. Как влияют поставщики материалов, продукции на ценовую политику предприятия? Есть ли у предприятия возможность влиять на них? Возможна ли смена поставщиков?
 8. Учитывается ли на предприятии восприятие цен покупателями? Соответствуют ли цены воспринимаемой покупателями ценности товара? Если цена ниже этой ценности, то предприятие недополучает прибыль, если превышает, то спрос будет низким.
 9. Учитывается ли предприятием при установлении цен сегментация рынка? В данном случае можно сегментировать покупателей по их восприятию цен (см. предыдущий подраздел).
 10. Какую политику проводит предприятие по отношению к товару — политику единых цен или гибких цен? Оба подхода имеют свой резон. Поэтому здесь необходимо проанализировать, какая политика целесообразнее. Гибкие цены можно устанавливать, в зависимости от платежеспособности покупателя, от удаленности покупателей и т. д.
 11. Использует ли предприятие цену как средство конкурентной борьбы? Одни предприятия стремятся получить лидерство за счет более низких цен. Другие, наоборот, устанавливают цену выше среднего уровня, стремясь подчеркнуть свое превосходство в качестве товара.
 12. Анализирует ли предприятие деятельность конкурентов, в частности, их цены? Известно ли на предприятии, какой тип конкуренции сложится на рынке, где оно работает?
 13. Как предприятие учитывает интересы своих партнеров по сбыту при установлении цен? Насколько отличаются цены, по которым предприятие само реализует свою продукцию конечным покупателям, от тех цен, которые устанавливают посредники на эту же продукцию? Здесь также необходимо проанализировать, как распределяется прибыль между участками сбытовой цепочки «производитель — оптовик — розничный продавец» (если, конечно, предприятие сотрудничает с такими партнерами).
 14. Как предприятие учитывает государственные ограничения на цены, если они есть, и меры косвенного воздействия государства?

15. Взаимосвязь цен на товары в ассортименте предприятия. Есть ли взаимосвязь между ценами на отдельные модели, марки, дополняющие товары? Чем такая связь обусловлена? Или цены на отдельные товары устанавливаются разрозненно? Предприятие может использовать ступенчатое различие цен на отдельные сорта или модели изделия. Например, несколько моделей фотоаппаратов могут иметь цены нескольких уровней, в зависимости от их себестоимости и разницы в оценках покупателей. Если предприятие предлагает товар с принадлежностями (бритвенный станок и лезвия) или с дополнительными товарами, то необходимо проанализировать возможную взаимосвязь цен на эти товары.

16. Применяются ли на предприятии скидки и зачеты покупателям? Насколько они эффективны? Иногда на предприятиях скидки устанавливают без должного обоснования. Необходимо иметь в виду, что скидки не универсальны. Вид скидок подбирают, исходя из проблемы предприятия. При этом требуется продумать механизм действия скидки, выяснить, насколько она соответствует проблеме, насколько заинтересовывает покупателя, выгодна ли предприятию. Рассмотрите эти обстоятельства применительно к предприятию.

На основании ответов на данные вопросы делаются общие выводы о качестве ценовой политики предприятия. Указывается, как она соответствует условиям рынка, типу товара, характеру предприятия; в чем она не очень верна. В связи с этим даются рекомендации по изменению каких-либо элементов ценовой политики.

16.3. Анализ конкурентоспособности цены

Цена, как и другие условия продажи, является одним из факторов конкурентоспособности товара. Под конкурентоспособностью цены можно понимать то, как она способствует продаже товара на фоне цен других предприятий.

Вначале рассмотрим случай, когда предприятия-конкуренты продают одинаковую продукцию. Это могут быть оптовые и розничные торговые фирмы, например, торгующие продуктами питания, аптеки. Поскольку в этом случае качество товаров примерно одинаковое, цена может оказывать большее влияние на конкурентоспособность предприятия. Данные для сравнения цен аналогичных товаров у нескольких конкурентов на розничном рынке приведены в табл. 16.1.

Таблица 16.1

Сравнительный анализ цен на рынке города

Наименование товара	Конкуренты					Средняя розничная цена конкурентов	Минимальная розничная цена конкурентов	Розничная цена предприятия
	А	Б	В	Г	Д			
Товар 1	50.00	40.00	36.00	40.20	37	40.64	36.00	45.73
Товар 2	2.00	2.00	1.90	2.60	2.00	2.10	1.90	1.72
Товар 3	17.00	15.00	15.00	13.90	13.80	14.94	13.80	15.17
Товар 4	70.00	49.00	48.00	63.30	44.00	54.86	44.00	52.61

Средняя розничная цена одного товара на рынке рассчитывалась как отношение суммы цен всех конкурентов к общему их числу. Средняя розничная цена товара 1:

$$(50.00 + 40.00 + 36.00 + 40.20 + 37) : 5 = 40.64 \text{ руб.}$$

Составление сводной таблицы цен необходимо для расчета величины процентного отклонения цен (табл. 16.2).

Таблица 16.2

Величина отклонения цен «Предприятия» от конкурентов (%)

Наименование товара	Конкуренты				
	А	Б	В	Г	Д
Товар 1	-9,3	12,5	21,3	12,1	19,1
Товар 2	-16,3	-16,3	-10,4	-51,2	-16,3
Товар 3	-12,0	1,1	1,1	8,4	9,0
Товар 4	-33,1	6,8	8,8	-20,3	16,4

Этот показатель отражает, насколько цены конкурентов в среднем по основным наименованиям товаров отличаются от цен анализируемого предприятия, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Величина \% отклонения} = (\text{Розничная цена «Предприятия»} - \text{цена конкурента}) / \text{Розничная цена «Предприятия»}.$$

В табл. 16.2 отрицательная величина отклонения показывает, что цена «Предприятия» ниже, чем у конкурента. Положительная величина отклонения означает, что цены этого предприятия выше цен конкурентов.

Таким образом, были выявлены ценовые конкуренты «Предприятия» по основным видам товаров. По товару 1 основным конкурентом является конкурент В, так как цена «Предприятия» в наибольшей степени превышает его цену. В таблице цены основных конкурентов выделены жирным шрифтом.

Выявление основных конкурентов позволяет определить положение фирмы на рассматриваемом товарном рынке города (табл. 16.3).

Таблица 16.3

Положение «Предприятия» на рынке города

	«Пред- прия- тие»	Конкуренты				
		А	Б	В	Г	д
Количество дешевых позиций в ассортименте	9	2	18	20	2	15
% отношение	14	3	27	30	3	23

В результате анализа цен конкурентов было выявлено, что у «Предприятия» из 66 наименований товара всего лишь 9 дешевых позиций, но это больше, чем у конкурентов А и Г, которые значительно уступают по количеству дешевых позиций и величине процента отклонения и не являются основными конкурентами для предприятия. Из табл. 6.3 видно, что основным конкурентом для «Предприятия» является конкурент В и по количеству дешевых по-

зиций, и по их удельному весу. Поэтому, выделив своего главного конкурента, предприятие в дальнейшем проводит анализ и корректировку своих цен, ориентируясь прежде всего на розничные цены этого конкурента. Таким образом, чтобы обойти основного конкурента по ценам и при этом работать не в убыток, а получать прибыль, необходимо рассчитать предложение по закупке. Расчет требуемых закупочных цен представлен в табл. 16.4.

Таблица 16.4

Расчет закупочных цен (пример)

Наименование товара	Цена «Предприятия» без скидки	Цена конкурента в	Средняя цена рынка	Минимальная цена рынка	% отклонения цены без скидки	Цена «Предприятия» со скидкой	% отклонения цены со скидкой	Предложение по закупке
Товар 1	50.58	46.90	48.74	46.90	7.28	45.52	-3.03	40.62
Товар 2	44.03	38.60	41.32	38.60	12.33	39.63	2.66	34.43
Товар 3	93.35	81.80	87.58	81.80	12.37	84.02	2.71	72.98
Товар 4	190.16	159.9	175.3	159.9	15.91	171.14	6.57	145.8
и т.д.								
Средний % отклонения					16.57		1.39	

Средний процент отклонения был рассчитан как отношение суммы процентов отклонений к количеству ассортиментных позиций, по которым проводился анализ.

Полученная положительная величина среднего процента отклонения показывает, что цены «Предприятия» выше, чем цены основного конкурента, даже с учетом скидки. Для того, чтобы иметь возможность снизить свои розничные цены и обойти своего главного конкурента, «Предприятие» должно закупать свои товары у поставщиков по более низким закупочным ценам, представленным в последней колонке табл. 16.4.

В том случае, когда на рынке присутствуют товары одного вида, но разного уровня качества, конкурентоспособность цены и, соответственно, товара можно оценить с помощью *метода паритетов цены и качества* [36]. Паритет

(соотношение) качества товара фирмы и конкурирующего с ним на определенном рынке аналога определяется так:

$$\frac{\text{качество товара фирмы}}{\text{качество конкурирующего товара}}$$

Ценовой паритет определяется аналогично:

$$\frac{\text{качество товара фирмы}}{\text{качество конкурирующего товара}}$$

Разница этих паритетов определяет запас цены для товара фирмы:

$$3Ц_n = \left(\frac{K_n}{K_k} - \frac{Ц_n}{Ц_k} \right) \cdot Ц_n, \quad (16.2)$$

где K_n — качество товара анализируемого предприятия;
 K_k — качество аналогичного товара фирмы-конкурента;
 $Ц_n$ — цена товара данного предприятия;
 $Ц_k$ — цена конкурирующего аналога.

В качестве показателя качества может выступать какая-либо конкретная характеристика, измеряемая натуральными показателями, если она является определяющей для данного товара. Но поскольку обычно товар характеризуется несколькими свойствами, то в расчете используется обобщенный коэффициент качества. (См. раздел «Анализ конкурентоспособности товара».)

В табл. 16.5 приведены данные для анализа цен нескольких видов продукции предприятия.

Для простоты в данном примере качество продукции анализируемого предприятия принято за 1 (графа 2). Коэффициенты качества продукции конкурента определены экспертным путем по трем характеристикам. В примере они рассматриваются как равноценные. Можно включить в модель весомость отдельных характеристик в виде коэффициентов весомости. Запас цены по каждому товару (графа 6) рассчитывался по формуле (16.2).

$$3Ц_1 = \left(\frac{1}{1,143} - \frac{120}{137} \right) \cdot 120 = 0 \cdot 120 = 0 \text{ руб.},$$

$$3Ц_2 = \left(\frac{1}{1,043} - \frac{95}{102} \right) \cdot 95 = 2,66 \text{ руб.}$$

Таблица 16.5

Определение запаса цены товаров

Наименование товара	Показатели предприятия		Показатели конкурента		Запас цены
	Качество (коэффициент)	Цена, руб.	Качество (коэффициент)	Цена, руб.	
1. Комплект постельного белья, ситец	1	120	Ткань 1,316 Пошив 1,22 Дизайн 0,893 В среднем 1,143	137	0
2. Комплект постельного белья, бязь	1	95	$(a + b + v) : 3 = 1,043$	102	2,66
3. Брюки рабочие	1	180	$(a + b + v) : 3 = 1,66$	240	-26,60

$$3Ц_3 = \left(\frac{1}{1,66} - \frac{180}{240} \right) \cdot 180 = -26,6 \text{ руб.}$$

Запас цены по товару 2 означает, что цену на данный товар можно поднять на 2,66 руб. Отрицательный запас цены по товару 3 означает, что цену на него желательно опустить на 26,6 руб. По первому товару запас цены нулевой, т. е. цену менять нет необходимости. Опирируя количественными величинами запаса цены товара, можно определить оптимальную цену, при которой будет достигнут паритет конкурентоспособности.

Возможен и другой вариант расчета запаса цены (формула (16.3)):

$$3Ц_n = \left(\frac{K_n}{Ц_n} - \frac{K_k}{Ц_k} \right) \cdot Ц_n. \quad (16.3)$$

Здесь рассматриваются не паритеты цен и качества, а отношения «качество—цена» продукции фирм-конкурентов.

17. АНАЛИЗ СБЫТА И СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ

17.1. Задачи анализа сбыта

Сбыт — деятельность предприятия по доведению товаров от производителя к потребителям. Эта деятельность включает две взаимосвязанные сферы — продажу товаров (передачу собственности на товар) и физическое перемещение товаров от мест производства к местам продажи и потребления (перевозку, хранение на складах и т. д.). Условия продажи и обслуживания являются частью предлагаемого покупателям комплекса маркетинга, и оказывают такое же влияние на их выбор, как и качества товара. Система сбыта, применяемая предприятием, — один из факторов конкурентоспособности товара. Поэтому предприятие должно выработать правильную сбытовую политику.

Сбытовая политика — общий подход предприятия к сбыту товаров, система решений по организации продажи и физического перемещения товаров. Стратегической целью сбытовой политики должно быть достижение максимально возможного уровня обслуживания покупателей при оптимальных затратах для предприятия. То есть идею маркетинга (удовлетворение потребностей покупателей с выгодой для предприятия) необходимо применять не только при разработке товара, но и при организации его сбыта. Это значит, что необходимо обеспечивать обслуживание, требуемое покупателями и при этом возможное и выгодное для продавца. На основе этой общей цели могут ставиться конкретные количественные и качественные цели сбыта по отдельным товарам. Например: престижный образ товара, ограниченный сбыт, полный контроль над сбытом или, наоборот, максимальная доступность товара.

Сбытовая политика предприятия способна повлиять на продажу товара и его прибыльность, на его статус и репутацию. Поэтому необходимо анализировать ее состояние на предприятии. Задачи такого анализа:

- оценить, насколько сбытовая политика соответствует вышеназванной стратегической цели и принципам маркетинга;
- выявить, насколько применяемая система сбыта соответствует характеру товара, особенностям целевого рынка, образу фирмы и т. д.;
- установить, насколько она экономически эффективна;
- выявить недостатки и возможные пути улучшения сбытовой политики и практически применяемой системы сбыта.

17.2. Общая характеристика сбытовой ПОЛИТИКИ

Для анализа сбыта необходимо прежде всего составить схему каналов сбыта, которые используются на анализируемом предприятии, или в состав которых входит это предприятие. Схема должна быть не абстрактной (производитель — оптовик — розничный продавец и т. п.), а конкретной. Участников канала сбыта необходимо назвать более точно (типы посредников, типы предприятий, если возможно, то их название). Делается общее описание того, как функционирует на практике каждый канал сбыта, как товар проходит через него.

Ниже приведены вопросы и указания, с помощью которых можно охарактеризовать сбытовую политику анализируемого предприятия.

1. Использует ли предприятие прямые каналы сбыта? Почему выбран прямой сбыт? Причины могут быть следующие:

- предприятие хочет полностью контролировать процесс сбыта, чтобы реализовать задуманную стратегию сбыта (уровень цен, обслуживание, позиционирование товара на рынке, образ товара, его доступность, престижность и т. д.). На предприятии считают, что посредники не смогут обеспечить требуемое обслуживание или нарушат задуманную стратегию сбыта,

- товар требует сложного послепродажного сервиса, который другие предприятия выполнить технически и технологически не в состоянии (сбыт сложного производственного оборудования);
- товар производится по индивидуальным заказам потребителей;
- предприятие стремится к тесному контакту с потребителями, чтобы постоянно удовлетворять их изменяющиеся потребности;
- предприятие работает на ограниченном целевом рынке, т. е. с узким кругом людей или предприятий-потребителей, поэтому оно в состоянии само их полностью обслужить;
- разница между производственной стоимостью товара и его конечной ценой позволяют покрыть расходы предприятия на прямой сбыт и обеспечить достаточную рентабельность этой деятельности.

Возможны и другие причины. Выясните, какие из этих причин принимались в расчет при организации прямого сбыта на данном предприятии.

2. Как на предприятии организован прямой канал (каналы) сбыта? Имеются ли у предприятий собственные фирменные магазины? Используются ли предприятием выездная торговля на рынке (автолавки); посылочная торговля? Содержит ли предприятие собственных торговых агентов (коммивояжеров)? Чем обусловлен выбор такой формы сбыта?

3. Соответствует ли численность торгового персонала задачам предприятия в области сбыта? Как специализируются торговые работники (агенты) по товарам, рынкам, территориям?

4. Сделайте заключение о целесообразности и эффективности выбранного предприятием прямого канала сбыта. Насколько эффективно работает этот канал? Обеспечивает ли он достаточный уровень обслуживания покупателей, объем продажи товара и рентабельность?

5. Какие затруднения возникают у предприятия при прямом сбыте товаров? К негативным сторонам прямого сбыта относятся:

- высокие затраты производителя на организацию торговли, содержание складов и транспортировку;
 - необходимость отвлечения ресурсов от производства, направления их в сферу сбыта;
 - у производителя нет опыта рыночной торговли, необходимого квалификационного торгового персонала, достаточных торговых и складских площадей.
6. Использует ли предприятие не прямые каналы сбыта, т. е. работает ли оно с независимыми посредниками?
7. Каковы причины, по которым анализируемое предприятие сотрудничает с посредниками? Можно назвать такие причины:
- ресурсы предприятия ограничены и у него недостаточно средств для организации собственной сбытовой системы;
 - расходы производителя на организацию прямого сбыта выше, чем оплата услуг посредников (если они работают на условиях комиссионной оплаты);
 - расчеты показывают, что дополнительные средства выгоднее направить на развитие производства, а не на создание своего канала сбыта;
 - посредники имеют возможность лучше обслуживать целевых покупателей, благодаря своему опыту, квалифицированному персоналу, оборудованию и т. д.;
 - посредники лучше знают рынок, особенно если производитель выходит на новые рынки;
 - товар необходимо продавать на географически рассредоточенном рынке.
8. Какие негативные последствия и затруднения возникают у предприятия в связи с распространением товаров не напрямую, а через посредников? Такими последствиями могут быть следующие:
- посредники делают слишком высокую торговую наценку, и конечная цена товара заметно снижает спрос;
 - посредники не обеспечивают требуемый уровень обслуживания покупателей;
 - производитель теряет контроль над дальнейшим движением товара, и посредники нарушают ценовую и сбытовую политику производителя;

— производитель оторван от конечных потребителей и не имеет контактов с ними, у него нет информации об их потребности и покупательском поведении, о реакции на товар.

9. Какой тип сбыта применяет предприятие — интенсивный, избирательный или исключительный? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо установить, с каким числом посредников работает (или стремится работать) предприятие; насколько широко оно представляет свои товары в продаже; предъявляет ли своим посредникам какие-либо условия. При интенсивном сбыте предприятие стремится представить свои товары в продаже как можно более широко, т. е. в как можно большем числе торговых точек. Соответственно, такое предприятие сотрудничает с любым посредником, который желает заняться реализацией данного товара и каких-либо особых требований ему не предъявляет.

При избирательном сбыте предприятие сотрудничает не с любыми посредниками, а с отобранными по определенным критериям. Критериями отбора могут быть: наличие у посредников квалификационного персонала, специального оборудования, достаточных ресурсов; репутация фирмы и т. п. При этом предприятие не стремится, чтобы его товар продавался повсюду. Его задача — обеспечить определенный уровень торгового и послепродажного обслуживания покупателей. Если анализируемое предприятие применяет избирательный сбыт, укажите, какие требования предъявляются к партнерам по сбыту.

При исключительном сбыте предприятие заключает договор только с одним посредником в каждом географическом регионе (в стране, области, городе) и представляет ему права на сбыт своей продукции в этом регионе. Предприятие поддерживает ограниченный по количеству сбыт товара. Если используется такой тип сбыта, укажите, какие требования предъявляются посреднику, и каковы условия сотрудничества с ним (распределение прав и обязанностей).

10. По каким причинам предприятие использует именно такой тип сбыта? Здесь все связано с характером товара и с поведением покупателей при его покупке. Проанализируйте, насколько целесообразен выбор предприятия,

соответствует ли выбранный тип сбыта особенностям товара и целевого рынка (покупателей). Факторы, благоприятствующие интенсивному сбыту:

- товар простой, недорогой, часто употребляемый;
- для покупателей главное не обслуживание, а близость торговой точки, возможность приобрести товар без особых хлопот.

Факторы, благоприятствующие избирательному сбыту:

- товар требует специальных условий продажи (например, замороженные продукты питания);
- товар не повседневного спроса;
- покупка товара связана со сложным выбором для покупателя (например, аудио-видеоаппаратура).

По этим причинам для покупателя главное не близость продавца, а предоставленный сервис.

Факторы, вызывающие необходимость исключительного сбыта:

- товар специального, узкого применения или очень дорогой, поэтому спрос на него ограничен, т. е. у товара узкий сегмент покупателей, поэтому достаточно одного посредника на определенной территории;
- товар престижный и для поддержания его престижности продажа должна быть ограниченной, не повсеместной, а магазин тоже должен быть престижным.

11. Каковы взаимоотношения между участниками канала сбыта? Необходимо проанализировать формальное распределение прав и обязанностей (согласно действующим договорам) и неформальные отношения между ними. Необходимо выяснить причины возникших конфликтов. Конфликты могут возникать между разными уровнями одного канала (например, между производителем и оптовиком) и на одном уровне (например, между оптовиками, «параллельно» сбывающими продукцию одного производителя). Они могут быть связаны с распределением прибыли между участниками канала, с разным подходом к ценовой политике, с желанием отдельных участников контролировать весь канал.

12. Возникает ли между участниками канала сбыта конкуренция? Она может возникать между предприятиями,

пытающимися обслуживать один и тот же целевой рынок, даже если они сотрудничают с одним производителем.

Вопросы 13-15 связаны с анализом посредников, которые входят в рассматриваемый канал сбыта, — оптовиков и розничных продавцов.

13. Есть ли в канале сбыта оптовик? Если его нет, и производитель сотрудничает непосредственно с розничной фирмой, объясните, чем это вызвано, почему нет необходимости в оптовике.

Если оптовик в канале сбыта есть, определите выполняемые им функции. К его функциям могут относиться: сбыт товара, формирование товарного ассортимента, разбивка крупных партий на мелкие, хранение товаров на складе, транспортировка, принятие на себя риска, финансирование, другие услуги. Необходимо выяснить, почему анализируемому производителю выгоднее передать эти функции оптовику?

14. Определите общий и конкретный тип оптовика. Все оптовики делятся на два общих типа. Оптовики-купцы закупают товар в собственность, перепродают и доход получают в форме прибыли. Агенты и брокеры не владеют товаром, а лишь организуют продажу или содействуют ей. И те и другие представлены множеством конкретных разновидностей с разными функциями. Изучите по литературе эти типы и определите, к какому из них относится анализируемый посредник. Если предприятие сотрудничает с агентами-посредниками, опишите, на каких условиях сотрудничество проходит.

15. По аналогии с оптовиком характеризуются звенья розничной торговли: причины сотрудничества с ними, выполняемые ими функции, разновидности предприятий розничной торговли, применяемые ими формы торговли. Выясните, насколько они эффективны и целесообразны.

После ответов на приведенные вопросы необходимо сделать выводы и заключения об эффективности сбытовой политики предприятиями, указать возможные направления ее совершенствования. В проектных разделах курсовой или дипломной работы можно предложить и обосновать конкретные мероприятия по совершенствованию этой стороны деятельности предприятия.

17.3. Анализ работы с посредниками

Можно выполнить экономический анализ работы предприятия с посредниками, в частности, проанализировать объемы реализации продукции каждому посреднику (если предприятие сотрудничает с оптовиками-купцами) или объемы продукции, реализованные через каждого посредника (если речь идет об агентах-посредниках, которые не закупают товар в собственность, а только организуют продажу). Также можно проанализировать структуру закупаемого или реализуемого посредниками ассортимента. Анализ выполняется при помощи табл. 17.1 и 17.2.

Таблица 17.1

Динамика продажи товаров через посредника № 1

Наименование товаров	Объем продажи, тыс. руб.			Темп роста, % (2007 г. к 2005 г.)
	2005 г.	2006 г.	2007 г.	
Товар А	100	120	150	150
Товар Б	50	60	100	200
Товар В	50	60	100	200
Итого	200	240	350	175

Таблица 17.2

Структура ассортимента, реализованного через посредников (тыс. руб.)

Наименование товаров	Посредник 1	Посредник 2	Посредник 3	Итого
Товар А	150	120	100	370
Товар Б	100	100	120	320
Товар В	100	130	100	330
Итого	350	350	320	1020

Далее анализируется прибыль, полученная предприятием от работы с каждым посредником. Этот анализ выполняется подобно анализу прибыльности отдельных товаров, который рассматривался выше в разделе «Анализ товаров

и товарной политики». Здесь также возникает сложность с распределением некоторых статей затрат между отдельными посредниками и необходимо выбрать какую-либо базу для распределения.

Пример. Предприятие реализует товары двух видов трем оптовым покупателям, которые являются оптовиками-купцами. Связи с ними заключаются через собственных торговых агентов. Необходимо определить прибыль, которую принес каждый посредник в отчетном периоде. Исходные данные для расчета и рассчитанные показатели приведены в табл. 17.3.

Таблица 17.3

Расчет прибыли относительно посредников

Показатели	Посредник 1	Посредник 2	Посредник 3	Всего по предприятию
1	2	3	4	5
Количество проданных единиц товара, шт.:				
товар А	500	2000	2500	5000
товар Б	4000	3500	2500	10 000
Количество заказов	10	20	10	40
Количество визитов торговых агентов к посредникам	20	25	15	60
Объем продаж, тыс. руб.	59	86	85	230
Производственная себестоимость, тыс. руб.	30	43	42	115
Коммерческие расходы, тыс. руб.:				
оплата торговых агентов	9,8	14,2	14,0	3,8
коммерческие расходы	0,5	1,0	0,5	2,0
расходы на рекламу	6,4	9,4	9,2	25,0
расходы на упаковку	3,6	4,3	3,9	11,8
административные расходы	6,7	9,7	9,6	26,0

Окончание табл. 17.3

1	2	3	4	5
Полная себестоимость, тыс. руб.	57,0	81,6	79,2	217,8
Прибыль, тыс. руб.	2,0	4,4	5,8	12,2

В приведенном примере коммерческие расходы распределялись между посредниками следующим образом:

- расходы на оплату торговых агентов — пропорционально объему продаж в стоимостном выражении;
- канцелярские расходы — пропорционально количеству заказов каждого посредника;
- расходы на рекламу и административные расходы — пропорционально объему продаж;
- расходы на упаковку — пропорционально количеству проданных единиц товаров.

Это не единственно возможный вариант. Например, расходы на оплату торговых агентов можно распределить пропорционально количеству визитов агентов предприятия к каждому посреднику; расходы на рекламу — поровну и т. п. Необходимо только помнить, что от выбранной базы распределения затрат зависит прибыльность того или иного посредника.

После проведенных расчетов необходимо сделать выводы о целесообразности дальнейшей работы с каждым посредником, проанализировать причины, по которым работа с каким-либо посредником оказалась менее прибыльной или даже убыточной.

18. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

18.1. Общая характеристика маркетинговых коммуникаций предприятия

Маркетинговые коммуникации влияют на продажу, конкурентоспособность отдельных товаров и на репутацию всего предприятия, на его стратегическое положение. В связи со всем сказанным необходимо анализировать применяемую предприятием систему маркетинговых коммуникаций. Задачи анализа маркетинговых коммуникаций:

- оценить, насколько эффективно система маркетинговых коммуникаций влияет на целевую аудиторию;
- выяснить, насколько она соответствует характеру товара, особенностям целевой аудитории, образу фирмы;
- оценить, насколько она экономически эффективна;
- выявить недостатки и пути улучшения маркетинговых коммуникаций и повышения эффективности их действия.

Перед выполнением этой части анализа необходимо изучить соответствующие разделы теории, в частности, разобратся в видах продвижения. В повседневной жизни часто ошибочно все акции по продвижению товаров называют рекламой. Поэтому в ходе анализа необходимо разграничить виды продвижения, так как они имеют разные цели, возможности, сферы применения и требуют раздельного анализа. Ниже приведены вопросы и примерные направления ответов, с помощью которых можно дать общую характеристику продвижения товаров (маркетинговых коммуникаций) предприятия.

1. Имеются ли на предприятии комплексная программа, план продвижения товаров (услуг, деятельности всего предприятия, отдельных акций)? Возможные варианты ответов:

- имеется комплексная программа продвижения (приведите имеющуюся программу на предприятии);

- имеются планы по продвижению на рынок новых товаров (приведите пример такого плана предприятия);
- на предприятии нет комплексной программы, но регулярно проводятся однотипные мероприятия (например, периодически даются объявления в газету и т. п.);
- продвижению не уделяется достаточно внимания, иногда проходят отдельные мероприятия или используются некоторые меры.

2. Как работа по продвижению практически организована на предприятии? Кто ею занимается — руководит, планирует, организует, проводит акции? Составьте схему маркетинговых коммуникаций предприятия: виды продвижения — конкретные мероприятия — исполнители (свои сотрудники и внешние организации) — целевые объекты — распределение денежных средств. Данные можно оформить по примеру табл. 18.1.

Таблица 18.1

Схема продвижения товаров предприятия

Вид продвижения	Мероприятия или разновидности продвижения	Кто проводит или ответственные лица	Бюджет/ фактические затраты в год, тыс. руб.
Стимулирование сбыта	Продажа товаров в кредит	Отдел розничной торговли	—
Комплексное продвижение и т. п.	Участие в отраслевой торговой-промышленной выставке	Отдел рекламы, отдел сбыта	10

3. С какими организациями сотрудничает предприятие при продвижении товаров (специализированные рекламные агентства, общественные организации, государственные органы)? В чем заключается это сотрудничество? Насколько оно является эффективным с точки зрения маркетинга?

Дальнейшие вопросы связаны с отдельными видами продвижения: вопросы 4-6 — реклама, 7-9 — связь с об-

щественностью, 10—13 — стимулирование сбыта, 14—18 — личная продажа.

4. Используется ли на предприятии реклама? Какие виды и носители рекламы применяются? Чем обусловлен выбор этих средств? Факторами, определяющими выбор рекламных средств, могут быть:

- тип предприятия или организации (производственное, торговое, сервисное, специализированное или многопрофильное, коммерческое или некоммерческое);
- характер товара (потребительский, производственного назначения, разового или длительного использования, массовый или престижный);
- особенности целевого рынка (характеристики покупателей, размер сегмента);
- имеющийся бюджет рекламы (ограниченность денежных средств).

5. Какие цели предприятие ставит перед рекламой? Насколько они конкретны и продуманы? Кто является целевой аудиторией рекламных мероприятий? Часто предприятия используют рекламу по традиции, «как все». При этом четко не определяются ни цели рекламы, ни целевая аудитория.

6. В каком состоянии осведомленности находится основная часть целевой аудитории? Известно ли это на предприятии? Покупатели, посредники и другие могут быть осведомлены о существовании фирмы, товара; хорошо знать характеристики товара и фирмы; благожелательно относиться к фирме; отдавать предпочтение марке предприятия; быть убеждены в необходимости покупки данного товара.

7. Используют ли на предприятии Паблик рилейшнз как форму продвижения?

8. Какие мероприятия использовались в этой сфере? Можно ли говорить об их успешности и пользе?

9. Какие при этом ставились цели? Целями подобных мероприятий могут быть:

- пропаганда идей новых товаров;
- формирование образа предприятия, его деловой репутации;

— преодоление негативного мнения, сложившегося о фирме.

10. Имеется ли на предприятии комплексная программа стимулирования сбыта товаров? Регулярно ли проводятся мероприятия по стимулированию?

11. Какие меры и мероприятия по стимулированию использовались предприятием в анализируемом периоде? Опишите схему действия этих мер, организацию мероприятий.

12. Насколько эффективными оказались эти мероприятия? Как возрос объем продажи товара в результате? Появились ли повторные покупки, постоянные покупатели? Как увеличились размеры заказов, количество одновременно покупаемых товаров?

13. Как покупатели оценивают привлекательность и выгодность для себя подобных мероприятий? Для получения таких сведений можно провести небольшие интервью с покупателями, с торговыми работниками и другими людьми, участвовавшими в подобных акциях.

14. Как на предприятии используется личная продажа (устное представление товара покупателю)? Кто ею занимается?

15. Какие виды торговых агентов участвуют в продвижении, и какие задачи перед ними ставятся? Основными задачами могут быть добывание заказов, прием заказов, поддержка. В зависимости от основной выполняемой задачи различают и виды агентов.

16. Как готовится торговый персонал? Насколько высока его квалификация?

17. Как стимулируется работа торговых работников?

18. Оценивается ли на предприятии эффективность работы торговых агентов, если да — то как?

На основе проведенного анализа делаются общие выводы об эффективности работы предприятия по продвижению товаров, об эффективности его маркетинговых коммуникаций; предлагаются возможные направления улучшения.

18.2. Оценка эффективности продвижения

Оценка эффективности продвижения — измерение степени воздействия средств продвижения на потребителя до и после реализации фирмой программы маркетинговых коммуникаций. Понятие эффективности продвижения имеет два значения: экономическая эффективность и коммуникативное влияние маркетинговых коммуникаций на покупателя (коммуникативная эффективность).

Экономическая эффективность продвижения — это экономический результат, полученный от применения одного вида продвижения или их совокупности [17]. Реклама, как было отмечено ранее, является одним из видов продвижения, поэтому *экономическую эффективность рекламы* можно определить как экономический результат, полученный от применения рекламного средства или организации рекламной кампании. Он обычно определяется соотношением между валовым доходом от дополнительного товарооборота как результата рекламы и расходов на нее. Общее условие экономического результата заключается в том, что валовой доход должен превышать сумму расходов на рекламу. Аналогично, *экономическая эффективность стимулирования сбыта* — это экономический результат, полученный от применения одного или совокупности средств стимулирования сбыта.

Коммуникативная эффективность продвижения — степень влияния одного или совокупности видов продвижения на потребителей (привлечение внимания покупателей, запоминаемость, распознаваемость, удовлетворенность покупкой, воздействие на мотив покупки и др.).

Оба эти понятия тесно взаимосвязаны. Но критерии этих двух видов эффективности, естественно, различны — в первом случае это объем продаж и другие количественные показатели, во втором — психологические особенности восприятия потребителями мероприятий по продвижению.

Основным материалом для анализа экономической эффективности результатов рекламных мероприятий фирмы служат статистические и бухгалтерские данные о росте то-

варооборота. На основе этих данных можно исследовать экономическую эффективность одного рекламного средства, рекламной кампании и всей рекламной деятельности фирмы в целом.

Измерение экономической эффективности рекламы представляет большие трудности, так как реклама, как правило, не дает полного эффекта сразу. Кроме того, рост товарооборота нередко вызывается другими (не рекламными) факторами, например, изменением покупательской способности населения из-за роста цен и т. п. Поэтому получить абсолютно точные данные об экономической эффективности рекламы практически невозможно.

Прежде всего делается анализ расходов предприятия на рекламу. Такой анализ необходим для последующей оценки коммерческой (экономической) эффективности рекламной деятельности фирмы. Кроме того, показатели динамики и структуры расходов на рекламу, которые сами по себе еще не говорят о такой эффективности, могут стать основой для логического анализа рекламной работы фирмы, для обсуждения этого вопроса руководством и специалистами предприятия. Анализ расходов на рекламу проводится в следующей последовательности:

1. Анализируется динамика расходов на рекламу в целом по предприятию за последние годы.
2. Определяется структура расходов на рекламу.
3. Сопоставляются фактические и нормативные затраты на рекламу.
4. Анализируются расходы по уплате налога на рекламу.

Рассмотрим на примере швейного предприятия последовательность проведения анализа. В табл. 18.2 приведены данные для анализа за 3 года.

Таблица 18.2

Динамика изменения расходов на рекламу

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Расходы на рекламу, тыс. руб.	300	520,0	1090,0
Изменение расходов на рекламу:			
— абсолютный прирост за год, тыс. руб.	—	220,0	570,0
— в % к предыдущему году	100	173,3	209,6
— в % к базисному году	100	173,3	363,0

Из данных табл. 18.2 видно, что рекламные расходы на предприятии ежегодно увеличивались, причем в 2007 г. расходы по сравнению с предыдущим годом увеличились больше, чем в 2006 г. Общая сумма расходов за анализируемый период возросла на 790 тыс. руб., или в 3,6 раза и составила 1090 тыс. руб.

Удельный вес затрат на отдельные виды рекламы в общем объеме характеризует ее структуру. В табл. 18.3 приведена структура расходов на рекламу за 3 года.

Таблица 18.3

Структура расходов на рекламу

Показатели	2005 г.		2006 г.		2007 г.		Изменение 2007 г. к 2005 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего расходы на рекламу	300	100	520	100	1090	100	790	363,3
в том числе:								
— реклама предприятия	210	70	310	59,6	490	45,0	280	233,3
— реклама товара А	90	30	150	28,9	300	27,5	210	333,3
— реклама товара Б	—	—	60	11,5	120	11,0	120	—
— реклама товара С	—	—	—	—	180	16,5	180	—

Анализируя данные табл. 18.3, можно сделать следующие выводы. За три года структура расходов на рекламу изменилась. Если в 2005 г. главное внимание уделялось рекламе предприятия в целом (70% всех расходов), то в 2007 г. их удельный вес снизился до 45%, хотя и произошло их абсолютное увеличение с 210 до 490 тыс. руб. При этом увеличились расходы на рекламу товара А на 210 тыс. руб. или в 3,3 раза, хотя их удельный вес снизился с 30 до 27,5% в 2007 г. Данные цифры характеризуют изменение направленности рекламы — от рекламы предприятия к рекламе конкретных товаров.

Довольно сложно давать общие рекомендации по улучшению структуры рекламы на предприятии. Все зависит от вида деятельности предприятия, от стадии жизненного цикла товара, от выбранных фирмой стратегий маркетинга. Если для некоторых видов деятельности более необходима реклама предприятия (банки, торговые предприятия с широким ассортиментом), то в других случаях может преобладать реклама конкретной марки или вида товара. Если товар находится на стадии спада, то фирма может применить одно из альтернативных решений: прекратить рекламную поддержку этого товара, извлекая из него остаточную прибыль или, наоборот, увеличить расходы на рекламу, чтобы продлить жизнь этого товара.

Для расчета *экономической эффективности* используют следующие показатели.

Прирост товарооборота под воздействием рекламы (T , руб.):

$$T_d = \frac{(T_c \times \Pi \times D)}{100}, \quad (18.1)$$

где T_c — средневзвешенный товарооборот до начала рекламного периода, руб.;

Π — относительный прирост средневзвешенного товарооборота за рекламный период по сравнению с дорекламным, %;

D — количество дней учета товарооборота в рекламном процессе.

Экономический эффект рекламирования, (\mathcal{E} , руб.) — это разница между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу:

$$\mathcal{E} = \frac{(T_d \times H_T)}{100} - (Z_p + P_d), \quad (18.2)$$

где T_d — дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

H_T — торговая надбавка, % к цене реализации;

Z_p — затраты на рекламу, руб.;

P_d — дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Экономический эффект рекламных мероприятий может быть:

- положительным, затраты на рекламу меньше дополнительной прибыли;
- отрицательным, затраты на рекламу выше дополнительной прибыли;
- нейтральными, затраты на рекламу равны дополнительной прибыли.

Рентабельность рекламы (P , %):

$$P = \frac{\Pi}{(Z_p + P_d)} \times 100, \quad (18.3)$$

где Π — дополнительная прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

Экономическая эффективность рекламы может определяться методом целевых альтернатив путем сопоставления планируемых и фактических показателей, оцениваемых как результат вложения средств в рекламную кампанию.

Коэффициент достижения планируемого уровня прибыли (K_n , %):

$$K_n = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{пл}} \times 100, \quad (18.4)$$

где Π_{ϕ} — фактический объем прибыли за период действия рекламы, руб.;

$\Pi_{пл}$ — планируемый объем прибыли на период действия рекламы, руб.

Приведенные коэффициенты можно рассчитывать для нескольких целей.

1. Для оценки рекламной деятельности фирмы за отчетный период, например, за год. В этом случае при расчете используются годовые показатели объема реализации и затрат на рекламу.
2. Для оценки эффективности конкретной рекламной кампании. В этом случае в расчет принимаются фактические затраты на данную рекламную кампанию, а также прирост объема продаж, определяемый по формуле (9.1). Трудность здесь состоит в определении периода действия рекламы на покупателей и, соответственно, на продажу товара (D). Поэтому целесооб-

разно логически выбрать некоторый временной период для оценки эффективности, учитывая характер товара и поведение покупателей при покупке (дорогой — дешевый, долгосрочного или краткосрочного пользования).

Увеличение расходов на рекламу при низкой их отдаче может быть вызвано проведением рекламной кампании при выходе предприятия на новые рынки, в новые сегменты рынка, диверсификацией, использованием более дорогих средств рекламы и т. п. Эти мероприятия могут быть ориентированы на успех в дальнейшем, поэтому не дают немедленной отдачи.

Оценка коммуникативной эффективности. Предприятию полезно измерять коммуникативный эффект своей рекламы, т. е. фактическое или потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности потребителей, на их знание о товаре, марке или о самом предприятии. Такое исследование может проводиться по конкретному рекламному объявлению до или после его размещения, публикации или трансляции. До размещения объявления рекламодатель может выяснить, нравится ли потребителям предлагаемое сообщение, выделяется ли оно среди других. После размещения объявления предприятие может провести замеры узнаваемости или запоминаемости рекламы целевыми потребителями. Существует много различных методов оценки рекламных объявлений. Все они являются разновидностями трех основных методов маркетинговых исследований — опроса, наблюдения, эксперимента. Соответственно, им присущи те или иные достоинства и недостатки.

Измерение коммуникативной эффективности показывает эффективность воздействия продвижения на потребителя. Среди существующих методик определения коммуникативной эффективности мероприятий по продвижению товаров наибольшую достоверность обеспечивают методики, основанные на проведении маркетинговых исследований. Такие исследования могут проводиться до и после выхода рекламы.

Существует три основных метода предварительной оценки рекламы. Первый из этих методов — *прямая оценка*. В этом случае рекламодатель представляет на рассмот-

рение группы потребителей альтернативные варианты рекламы и просит дать оценку каждому варианту. Прямые оценки показывают, насколько хорошо реклама привлекает внимание, и как она воздействует на потребителей. Хотя этот метод измерения воздействия рекламы несовершенен, но более высокий рейтинг указывает на более эффективную рекламу.

Второй метод — *портфельная проверка*, когда потребители просматривают или прослушивают подборку рекламных сообщений столько времени, сколько захотят. Затем их просят вспомнить рекламы и их содержание. Их уровень запоминания показывает способность рекламы выделиться из общей массы, быть понятой и остаться в памяти.

При использовании третьего метода — *лабораторных проверок* — для измерения физиологической реакции потребителя используется оборудование, с помощью которого определяются частота сердцебиения, кровяное давление, расширение зрачка и потоотделение. Лабораторные проверки измеряют силу притягательности рекламы, но мало говорят о влиянии всей рекламной кампании на убеждения, отношения или намерения потребителя. Может также применяться метод экспертных оценок, не требующий участия потребителей: при использовании этого метода члены экспертной комиссии в баллах оценивают степень восприятия рекламного обращения.

Существует два популярных метода проверки рекламы после ее выхода. Во время *проверок на запоминание* рекламодатель опрашивает людей, прочитавших журнал или посмотревших телепрограмму, и просит их вспомнить все, что они смогут рассказать о производителях и увиденных товарах. Уровень запоминания демонстрирует, насколько долго реклама может удерживаться в памяти. При *проверках на распознавание* исследователь просит, например, читателей журнала, указать, что они уже видели раньше. Результаты проверок на распознавание используются для определения воздействия на разные сегменты рынка и для сравнения своей рекламы с рекламой конкурентов.

Оценивается коммуникативная эффективность рекламы количественно. Чтобы установить уровень влияния кампании на повышение осведомленности о марке или ее

узнаваемости, на доверие, предпочтение или намерение совершить покупку, специалист должен прежде всего измерить состояние этих факторов до начала кампании. Затем, для определения психологического эффекта, опросить отобранную случайным образом группу потребителей. Если, например, фирма намеревалась повысить уровень осведомленности о марке с 20 до 50% и это произошло, то цель была достигнута; если же реально был получен более низкий уровень (допустим, 35%), то что-то было сделано не так: недостаточный рекламный бюджет, неудачные рекламные обращения, неправильно выбранная целевая аудитория или что-то еще.

Рассмотрим некоторые практические методы замера коммуникативного эффекта рекламы.

Метод 1. Метод прямой оценки предлагает изучение мнений потребителей о различных вариантах рекламного обращения (оценка способности объявления привлечь внимание покупателей, его рациональное и эмоциональное воздействие, способность влиять на поведение покупателей). Для этого группе потребителей, выбранной из целевой аудитории рекламы, предлагают приведенную ниже анкету (рис. 18.1). Каждую характеристику объявления потребитель может оценить по 10-балльной шкале.

(Привлечение внимания)	Насколько объявление захватывает ваше внимание.....	(10)
(Читаемость)	Насколько текст стимулирует вас к дальнейшему чтению.....	(10)
(Рациональное восприятие)	Насколько понятны основная идея и рекламируемые выгоды.....	(10)
(Эмоциональное восприятие)	Что кажется особенно привлекательным в объявлении.....	(10)
(Поведение)	Насколько объявление вызывает желание купить этот товар.....	(10)

0 10 20 30 40 50

Плохое Заурядное Среднее Хорошее Превосходное

Рис. 18.1. Анкета для оценки рекламного объявления

Метод 2. Потребителям предлагают прочесть или просмотреть ряд рекламных объявлений, не ограничивая их во времени. Затем респондентов просят вспомнить все увиденные объявления и их содержание.

Метод 3. Метод парных сравнений. В этом случае потребителям предлагается несколько вариантов рекламного сообщения. Им необходимо сделать парное сравнение сообщений. Первое попарно сравнивается с последующими сообщениями, каждый раз в паре определяется лучшее сообщение и ему присваивается 1 балл. Затем второе сравнивается с последующими сообщениями и т. д. В итоге лучшим будет сообщение, которое наберет большую сумму баллов.

Пример. С помощью метода парных сравнений необходимо выбрать наиболее эффективное рекламное сообщение для фирмы «Донсервис», оказывающей услуги по ремонту автомобилей. Варианты рекламных сообщений:

1. Только у нас самое лучшее качество ремонта.
2. «Донсервис» предлагает услуги по ремонту автомобилей.
3. Наши цены ниже рыночных.
4. Только в «Донсервисе» — цены умеренные, качество высокое.

В табл. 18.4 представлен примерный результат парных сравнений этих сообщений. В столбцах указаны номера сообщений, которые сравниваются, в строках сообщения, с которыми проводится сравнение.

Таблица 18.4

Сравнительная оценка рекламных сообщений (в баллах)

Номера рекламных сообщений	1	2	3	4
1	*	1	1	1
2	0	*	1	1
3	0	0	*	1
4	0	0	0	*
Сумма баллов	0	1	2	3

Как видно из табл. 18.4, сообщение № 4 является наиболее эффективным.

Метод 4. Расположение по достоинству. Респондентам предлагается расположить варианты рекламного сообщения в порядке убывания их привлекательности.

С помощью опроса можно установить, какое рекламное средство оказывает наибольшее влияние на покупателей при продвижении товара конкретного вида или фирмы. Для этого потребителям задается вопрос: «Как вы узнали о появлении нового товара?» Варианты ответов:

- от знакомых;
- из объявления по радио, в газете;
- увидел в витрине магазина;
- увидел при рассматривании товаров на полках;
- из передачи по телевидению.

Предприятие должно быть заинтересовано также в анализе общего коммуникативного эффекта проведенной рекламной кампании. Такую оценку тоже можно сделать с помощью опроса. Чтобы определить уровень осведомленности покупателей о товаре до и после проведения рекламной кампании, проводят 2 опроса — «до» и «после». При этом предприятие может количественно определить, достигнут ли желаемый эффект. Например, если фирма надеялась увеличить уровень осведомленности о марке с 20 до 50% от общего числа покупателей, а добилась лишь показателя 30%, то очевидно, что коммуникативный эффект оказался недостаточным. В таком случае необходимо выяснить причины низкой эффективности. Это могут быть:

- недостаточный рекламный бюджет;
- низкая эффективность рекламных сообщений;
- неправильный выбор средств распространения рекламы;
- неточный выбор целевой аудитории рекламы и др.

19. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Эффективность маркетинговой деятельности предприятия зависит от качества применяемых решений и от выполнения этих решений. И одно и другое, в свою очередь, зависит от организации маркетинга на предприятии. Организационные недостатки приводят к низкому качеству маркетинговой деятельности. Поэтому необходимо давать оценку состоянию этого фактора на предприятии.

Вначале дается общее описание управления маркетингом на предприятии по следующему плану:

1. Составляется структура управления маркетингом, показываются подразделения предприятия, которые занимаются какими-либо функциями маркетинга (отделы, группы работников, временные команды, отдельные работники).
2. Изображаются схематически или описываются взаимосвязи и информационные потоки между этими подразделениями, между службой маркетинга и другими звеньями управления на предприятии (производственный отдел, финансовый отдел и т. д.).
3. Анализируются функции каждого звена маркетинга. Если предприятие малое и целых отделов не существует, то функции управления маркетингом выполняет, например, один человек. В этом случае он и есть «служба маркетинга» и т. д.
4. Определяется тип структуры управления маркетингом. Известны следующие типы структуры: функциональная (звенья управления выделяются по отдельным функциям маркетинга), рыночная (звенья выделяются по отдельным географическим территориям или сегментам рынка), товарная (звенья выделяются по товарам, маркам, ассортиментным группам). При этом необходимо различать структуру управления маркетингом и структуру управления предприятием вообще.

5. Выясняется, насколько целесообразно использовать на предприятии данный тип структуры управления маркетингом. Достоинства и недостатки каждого типа структуры известны и описаны в учебниках по маркетингу. (См. раздел «Организация управления маркетингом на предприятии».) В целом в России наиболее распространенным оказался функциональный тип, что обусловлено его простотой и советскими традициями управления. Поэтому иногда оказывается, что такая структура не соответствует особенностям предприятия.

Теперь рассмотрим *методику оценки состояния маркетинга на предприятии* [28]. Данная методика основана на экспертном опросе управленческих работников предприятия с использованием определенных показателей и системы баллов. Непосредственные показатели оценки и баллы приведены ниже. А в начале рассмотрим общую суть этой методики, по каким критериям вообще можно судить об уровне организации маркетинга и качестве маркетинговой работы на предприятии. Оценка делается по трем направлениям:

- полнота выполнения функций маркетинга на предприятии;
- финансирование маркетинга;
- влияние службы маркетинга на предприятии.

Полноту маркетинговой деятельности предлагается оценивать по количеству реально выполняемых на предприятии функций маркетинга. Маркетинг как практическая деятельность включает несколько отдельных функций (операций): изучение покупателей, конкурентов, разработку товарной политики, организацию рекламных кампаний, составление планов маркетинга и др. В идеале все эти функции должны выполняться и координироваться в единую систему. В реальности это не всегда так. Часто выполняются лишь отдельные функции. Естественно, чем больше таких функций есть на предприятии, тем эффективнее работа на рынке, тем выше вероятность успеха. В предлагаемом варианте методики таких функций выделено 8. Но можно сделать более детальную оценку и для этого разбить от-

дельные функции на подфункции. Например, функцию «разработка планов маркетинга» можно разделить на подфункции «разработка стратегических планов» и «разработка текущих планов маркетинга». Функцию «разработка товарной политики» можно разделить на подфункции «разработка ассортиментной политики», «использование марочных обозначений», «планирование функций для упаковки товара» и т. д.

Роль маркетинга на предприятии по предлагаемой методике оценивается степенью его влияния. Для этого анализируются отношения службы маркетинга с другими подразделениями, определяется, какие подразделения предприятие руководствуется рекомендациями маркетологов. Необходимость такой оценки обусловлена следующими причинами. Концепция маркетинга означает, что предприятие должно ориентировать на удовлетворение потребностей покупателей все функции, связанные с товарами: конструирование, производство, сбыт, финансирование, бухгалтерский учет и др. То есть маркетинг должен быть задачей не только отдела маркетинга. Все отделы должны помнить о рынке, о покупателях и работать совместно на удовлетворение его нужд для достижения целей предприятия (прибыль, экономическая эффективность и др.). Отдел маркетинга должен лишь координировать действия других служб. Кстати, в связи с этой концепцией, выделение какой-то маркетинговой структуры на предприятии вовсе не обязательно. Главное — маркетинговая ориентация всех служб предприятия. Но мнения о том, как служба маркетинга должна взаимодействовать с остальными отделами предприятия, расходятся. Другие отделы часто противятся тому, чтобы деятельность была подчинена интересам покупателей. Они судят о проблемах и интересах фирмы с точки зрения своего отдела. Иногда само руководство не придает приоритетного значения маркетингу и, следовательно, его результативность оказывается невысокой.

Третьим направлением оценки маркетинга на предприятии является оценка финансирования этой деятельности. Эффективность маркетинга зависит, среди прочего, от принципа финансирования и от правильности распределения затрат между отдельными составляющими маркетин-

говой деятельности. Понятно, что мероприятие может быть результативным только, если на него выделено достаточное количество средств. На предприятиях маркетинг финансируется по разным принципам, например, в процентах от прибыли. При таком подходе средств, выделяемых на какую-либо маркетинговую работу, может оказаться недостаточно. Поэтому необходимо давать оценку финансовой стороне маркетинга на предприятии.

Ниже приведены показатели и баллы, по которым можно провести оценку. Показатели разделены на три группы.

1. Выполнение функций маркетинга

Необходимо установить, выполняются ли на предприятии следующие функции маркетинга:

- исследование конкурентов (изучение товаров конкурирующих марок, сравнительная оценка своих и конкурирующих товаров, слежение за повседневными действиями конкурентов, анализ позиций конкурентов на рынке);
- исследование покупателей (потребителей);
- разработка планов маркетинга;
- управление производственной программой;
- разработка товарной политики;
- разработка ценовой политики (имеется в виду, что предприятие не просто математически рассчитывает цены, а продумывает ценовые стратегии);
- организация сбыта товаров;
- продвижение товаров.

Наличие на предприятии каждой из восьми приведенных функций маркетинга оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов по этому подразделу - 8.

2. Роль и влияние маркетинга на предприятии.

2.1. Дается общая экспертная оценка положения службы маркетинга с приведением соответствующего числа баллов: незаметное положение — 1, иногда влияющее — 2, среднее — 3, влиятельное — 4, приоритетное — 5.

2.2. Определяются отделы предприятия, которые руководствуются рекомендациями службы маркетинга: высшее руководство, отдел снабжения, конструкторский отдел, производственный отдел, отдел сбыта, финансовый отдел,

бухгалтерия. Включение в список каждого отдела оценивается одним баллом, максимальное количество баллов — 7. При наличии на предприятии другой структуры управления максимальное число баллов может быть другим.

2.3. Оценивается профессиональный уровень работников маркетинга. Оценка может проводиться либо экспертным путем, либо по формальным характеристикам работника (образование, стаж работы и т. д.):

- очень высокий профессиональный уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) — 5 баллов;
- высокий уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) — 4 балла;
- средний уровень (высшее непрофильное образование и опыт работы в маркетинге 1-3 года) — 3 балла;
- ниже среднего (высшее профильное образование и отсутствие опыта работы) — 2 балла;
- низкий уровень (непрофильное образование и отсутствие опыта работы) — 1 балл.

Общая оценка всех работников маркетинга предприятия определяется как средняя величина их индивидуальных оценок.

Максимальное число баллов по разделу 2 (сумма по подразделам 2.1, 2.2, 2.3) — 17.

3. Финансирование маркетинга

3.1. Направления затрат на маркетинг:

- заработная плата работников маркетинга;
- приобретение специальных маркетинговых компьютерных программ;
- приобретение печатных изданий по маркетингу;
- оплата услуг специализированных маркетинговых организаций (исследования фирм, рекламных агентств);
- Интернет.

Наличие затрат по каждому из этих направлений оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов — 5.

3.2. Зависимость финансирования службы маркетинга:

- зависит от решаемых задач — 4 балла;

- меняется вместе с финансированием других подразделений — 3 балла;
- зависит от численности работников — 2 балла;
- неизменное финансирование — 1 балл.

Общее количество баллов, которое может набрать оцениваемое предприятие по всем разделам, — 34. На основе этих баллов можно оценить состояние маркетинга на предприятии в целом и найти наиболее проблемные стороны этой деятельности. Для этого нужно определить отношение фактического числа баллов к максимально возможному по этому аспекту маркетинга. Пример приведен в табл. 19.1.

Таблица 19.1

Оценка отдельных характеристик маркетинга на предприятии

Характеристики маркетинга на предприятии	Максимальное число баллов	Фактическая оценка, баллы	Отношение фактической оценки к максимальной, %
Выполнение маркетинговых функций	8	6	75
Влиятельность маркетинговой службы на предприятии и т. д.	5	2	40
Всего	34	25	74

Далее полезно сделать анализ полученных цифр и дать им объяснение. В качестве образца приведем результаты и выводы одного фактически осуществленного исследования российских предприятий. «Полученные цифры позволяют увидеть, что ни одна характеристика организации маркетинга не достигает максимально возможного уровня. Лишь по выполнению маркетинговых функций фактическая оценка составляет 75% от максимума. Наиболее неудовлетворительной является оценка характеристики «влиятельность маркетинговой службы» (40%), а это значит, что рыночная ориентация предприятия неудовлетворительна. Технологическая, производственная и другие службы мало

руководствуются рекомендациями маркетологов. В свою очередь маркетинговая служба в основном занимается организацией сбыта и продвижения товаров, а товарная и ценовая политика не разрабатываются». И так далее по каждой характеристике маркетинга.

Рассмотренная методика оценки маркетинга, хотя и является довольно упрощенной, позволяет дать количественную оценку и тем самым повысить определенность результатов анализа.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Барбасова З.* Оптимизация производственной программы предприятий хлебопечения на основе применения «ABC-анализа» // *Маркетинг.* 2003. № 5. С. 109-111.
3. *Баутов А.Н.* Определение маркетинга в стандартах // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2004. № 1. С. 134-137.
4. *Беляевский И.К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. — М.: Финпресс, 2001.
5. *Березин И.С.* Маркетинговый анализ. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.
6. *Вайс А.* Что такое конкурентная разведка [Электронный ресурс] / Автор русского текста Е.Л. Юшук. — Электр, дан. — Режим доступа [пПр://c1-ga2Уес1ка.па-гоа\ш.](#)
7. *Василевский Д.Ю.* Новые возможности на гиперконкурентном рынке // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2004. № 3. С. 41-51.
8. *Виханский В.Р., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 2002.
9. *Волков А.* Стратегический бренд-менеджмент и капитализация организации // *Маркетинг.* 2006. № 4. С. 195-29.
10. *Волченков А., Пархоменко Е.* Цикл Бостонской матрицы: загадки и сомнения // *Маркетолог.* 2005. № 5. С. 6-9.

11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финпресс, 2003.
12. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. — М.: Финпресс, 2000.
13. Гражданский кодекс РФ. Ч. 4. — М.: Проспект, 2007. — 176 с.
14. Информированность о своих конкурентах [Электронный ресурс]. — Режим доступа \u\y\y.cotrелШуе-1ш1еШґе. — М.: Проспект, 2007.
15. Кашин С. Товары разной стабильности // Секрет фирмы. 2000. № 4. С. 44-47.
16. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. — 2-е изд. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
17. Кошлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.: Вильяме, 2000.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
19. Крюков А.Ф. Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов. — М.: Кнорус, 2005.
20. Кунявский М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия. — М.: Международные отношения, 2004.
21. Лифиц И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг // Маркетинг. 2006. № 3. С. 25-32.
22. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга: учеб.-практ. пособие. — М.: Юристъ. 2002.
23. Наумов В.Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001. № 6.
24. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3. С. 21-29.
25. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебно-методический комплекс. — М.: Экономистъ, 2003.
26. О защите прав потребителей. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2301-1 // Российская газета. 1996. 16 янв.
27. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности и на товарных рынках. Закон Российской Федерации от 22 марта 1991 г. № 948-1 // Бюллетень нормативных актов. 1992. № 2—3.
28. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии // Маркетинг. 2002. № 1. С. 80-85.
29. Райкова Е.Ю., Додонкин Ю.В. Теория товароведения: учеб. пособие. — М.: Академия; Мастерство, 2002.
30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — 7-е изд., испр. — Минск: Новое знание, 2002.
31. Секерин В.Д. Практический маркетинг в России: учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа, Интел-синтез, 2002.
32. Смольянина А. Методы управления ассортиментом предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: пир^/уугуткеат.ги.
33. Соколова Е.В. Анализ конкуренции с позиций экономической теории и действующего законодательства // Альманах современной науки и образования. № 4 (4). — Пермь: Грамота, 2007. С. 167-169.
34. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник. — М.: Инфра-М, 2005.
35. Сребник Б.В. Маркетинг: учеб. пособие для вузов. — М.: Высшая школа, 2005.
36. Титугин И. Назад в будущее // Маркетолог. 2004. № 4. С. 21-27.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.

38. Шаповалов В.А. Маркетинговый анализ: учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.
39. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 44-54.
40. Шульц Д.Е., Китчен Ф.Д. Маркетинг: интегрированный подход / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2004.
41. Яновский А. Формирование ценовой политики предприятия // Маркетинг. 2002. № 3. С. 117-121.



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
Часть 1. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ.....	5
1. Маркетинг как интегрирующая функция управления предприятием.....	5
1.1. Сущность маркетинга как предпринимательской концепции.....	5
1.2. Цели и функции управления маркетингом на предприятии.....	9
1.3. Управление маркетингом в системе управления предприятием.....	12
1.4. Объекты и субъекты управления маркетингом.....	15
1.5. Требования ИСО к маркетинговой деятельности.....	16
2. Планирование маркетинга в системе планирования на предприятии.....	19
2.1. Роль, задачи и принципы маркетингового планирования.....	19
2.2. Классификация и структура маркетинговых планов.....	20
2.3. Стратегическое планирование на предприятии.....	23
2.4. Разработка плана маркетинга по товару.....	35
2.5. Контроль маркетинга.....	45
3. Управление конкурентными действиями.....	52
3.1. Содержание и инструменты конкурентной деятельности.....	52

3.2. Определение конкурентов предприятия.....	55
3.3. Выбор конкурентов для слежения.....	58
3.4. Конкурентная разведка.....	59
3.4.1. Понятие конкурентной разведки.....	59
3.4.2. Процесс конкурентной разведки.....	60
3.5. Выбор конкурентной стратегии.....	64
3.6. Правовое регулирование конкуренции.....	67
4. Выбор целевого рынка.....	71
4.1. Обозначение сферы деятельности предприятия.....	71
4.2. Выбор рынка товара.....	75
4.3. Выбор сегментов.....	77
5. Позиционирование рыночного предложения.....	82
5.1. Дифференцирование рыночного предложения фирмы.....	82
5.1.1. Потребительские выгоды как основа для позиционирования.....	83
5.1.2. Инструменты дифференцирования.....	85
5.2. Процесс позиционирования.....	87
5.3. Репозиционирование.....	93
6. Управление товарами и ассортиментом.....	98
6.1. Содержание товарной политики предприятия ...	98
6.2. Конкурентоспособность товара.....	101
6.3. Разработка новых товаров.....	108
6.4. Использование марочных обозначений для товаров.....	115
6.5. Решения по использованию упаковки.....	118
6.6. Ассортиментная политика и управление ассортиментом.....	120
6.7. Элиминация товаров.....	124

7. Управление ценами.....	126
7.1. Содержание ценовой политики предприятия....	126
7.2. Цели ценовой политики.....	128
7.3. Ценовые стратегии на стадиях жизненного цикла товара (ЖЦТ).....	131
7.4. Выбор метода ценообразования.....	133
7.5. Приспособление цены.....	141
7.5.1. Установление цены по географическому признаку.....	141
7.5.2. Предоставление скидок и зачетов.....	142
8. Управление каналами распределения.....	144
8.1. Содержание сбытовой политики предприятия.....	144
8.2. Функции каналов сбыта.....	145
8.3. Факторы, влияющие на сбытовую политику предприятия.....	147
8.4. Формирование сбытовой системы предприятия.....	150
8.5. Маркетинговая логистика.....	161
8.6. Сервис.....	166
9. Управление маркетинговыми коммуникациями.....	169
9.1. Содержание коммуникативной политики предприятия.....	169
9.2. Определение целевой аудитории и целей маркетинговых коммуникаций.....	171
9.3. Определение бюджета маркетинговых коммуникаций.....	175
9.4. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций.....	178
9.5. Факторы, влияющие на формирование маркетинговых коммуникаций.....	182

10. Организация управления маркетингом на предприятии.....	186
10.1. Организационные структуры службы маркетинга.....	186
10.2. Технология работы службы маркетинга и ее взаимосвязь с другими подразделениями предприятия.....	193
10.3. Организационная культура в управлении маркетингом.....	195
Часть 2. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ.....	198
11. Цели и содержание маркетингового анализа.....	198
12. Анализ покупателей.....	203
12.1. Анализ покупательских предпочтений.....	203
12.2. Сегментация покупателей.....	208
13. Анализ конкуренции и конкурентов.....	220
13.1. Анализ и оценка конкурентной среды.....	220
13.2. Анализ конкурентов.....	232
14. Анализ товаров и товарной политики.....	242
14.1. Общая характеристика товарной политики предприятия.....	242
14.2. Общая характеристика товаров.....	245
14.3. Оценка конкурентоспособности товара.....	250
15. Анализ ассортимента и ассортиментной политики.....	263
15.1. Цели и критерии анализа ассортимента.....	263
15.2. Анализ маркетинговых показателей ассортимента.....	264
15.3. Анализ структуры ассортимента.....	271
15.4. Анализ стабильности продаж (ХУ2-анализ)	280
15.5. Анализ прибыльности товаров в ассортименте.....	284

16. Анализ ценовой политики.....	289
16.1. Анализ факторов, влияющих на ценообразование.....	289
16.2. Общая характеристика ценовой политики . . .	296
16.3. Анализ конкурентоспособности цены.....	300
17. Анализ сбыта и сбытовой политики.....	306
17.1. Задачи анализа сбыта.....	306
17.2. Общая характеристика сбытовой политики . . .	307
17.3. Анализ работы с посредниками.....	313
18. Анализ маркетинговых коммуникаций.....	316
18.1. Общая характеристика маркетинговых коммуникаций предприятия.....	316
18.2. Оценка эффективности продвижения.....	320
19. Анализ организации маркетинга на предприятии.....	330
Литература.....	337

Серия «Высшее образование»

Учебное издание

Владимир Александрович Шаповалов

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие

Ответственный редактор *Е. Алексеева*
Технический редактор *Л. Багрянцева*
Обложка *А. Пащенко*
Корректоры *О. Милованова, Г. Бибикова*

Сдано в набор 25.02.2008. Подписано в печать 17.05.2008.
Формат 84x108 1/32. Бумага тип № 2.
Гарнитура №\У*ОПС. Печать офсетная.
Усл. п. л. 18,48. Тираж 3000 экз.
Заказ № 402.

ООО «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга».
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57.

Качество печати соответствует предоставленным диапозитивам.

ВЫШЛИ В СВЕТ

Л.Г. Павлова

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Пособие посвящено теоретическим и практическим аспектам коммуникации в деловой сфере. В нем рассматриваются основные характеристики делового общения, его этические и психологические основы, особенности межкультурной деловой коммуникации. Особое внимание уделяется вопросам моральной и социальной ответственности делового человека в современном мире, нравственного выбора действий и поступков.

Значительное место в пособии занимает раздел, посвященный технологиям делового общения. Анализируются способы убеждающего воздействия, приемы оказания влияния на людей, поведение в конфликтной ситуации, в деловом споре, описываются основные виды устного делового общения, характеризуются наиболее распространенные жанры публичных выступлений.

Пособие представляет собой систематическое изложение учебного материала по курсу «Основы делового общения». Адресовано студентам, обучающимся по специальностям «Менеджмент организации», «Налоги и налогообложение», «Мировая экономика», «Юриспруденция» и др., предпринимателям, управленцам, работникам государственных и муниципальных служб, а также широкому кругу читателей.

К.

Л