

УДК 339.1(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
КТК 0970  
Ш24

#### Рецензенты:

д.э.н., профессор кафедры «Экономика и право»  
Шахтинского института Южно-Российского государственного  
технического университета (НПИ)  
*Э.Ю. Черкесова*

к.э.н., доцент кафедры «Маркетинг и реклама»  
Южно-Российского государственного университета  
экономики и сервиса *А.В. Литвинова*

**Шаповалов В.А.**

**Ш24** Управление маркетингом и маркетинговый анализ :  
учебное пособие / В.А. Шаповалов. — Ростов н/Д: Феникс,  
2008. — 345 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-13469-6

В пособии изложены основные вопросы дисциплины «Управление маркетингом», рассматриваются механизм управления маркетингом предприятия и направления совершенствования маркетинговой деятельности, позволяющие повысить конкурентоспособность предприятия. Отдельно излагаются вопросы анализа маркетинговой деятельности.

Пособие предназначено для студентов специальности 08 01 11 «Маркетинг» дневной и заочной форм обучения.

УДК 339.1(075.8)  
ББК 65.290-2я73

© Шаповалов В.А., 2008  
© Оформление, ООО «Феникс», 2008

## Предисловие

Курс «Управление маркетингом» является базовым для подготовки специалистов-маркетологов. Все остальные дисциплины специальности и специализации тесно связаны с ним. Они направлены на более детальное раскрытие отдельных направлений маркетинговой деятельности, рассматриваемых в курсе «Управление маркетингом», развивают и детализируют центральный курс.

Целью дисциплины является овладение принципами и методами маркетингового управления предприятием, принятия стратегических и тактических решений. Задачи дисциплины:

- приобретение знаний, умений и навыков принятия маркетинговых решений на стратегическом уровне управления предприятием, на уровне отдельных рынков и товаров, на инструментальном уровне;
- приобретение знаний, умений и навыков в решении вопросов организации, планирования и контроля маркетинговой деятельности предприятия.

Студент, изучивший дисциплину, должен:

- *знать* основные теоретические и методологические положения управления маркетингом предприятия;
- *уметь* использовать современные технологии, методические приемы и процедуры принятия маркетинговых решений, организации разработки планов и осуществления контроля маркетинговой деятельности предприятия;
- иметь навыки экономического, социологического, информационного обоснования принимаемых маркетинговых решений.

В учебных планах специальности 08 01 11 «Маркетинг» и в рабочих программах дисциплины «Управление маркетингом» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Поэтому цель данного пособия — помочь студентам в самостоятельном изучении дисциплины. Пособие можно

использовать в качестве «путеводителя» по разнообразной маркетинговой литературе. Оно показывает структуру дисциплины, основные понятия и модели управления маркетингом. В нем обращается внимание на различные взгляды авторов на одни и те же вопросы. Некоторые материалы пособия имеют дискуссионный характер.

В настоящее время издается много учебников и учебных пособий по маркетингу, газеты и журналы («Экономика и жизнь», «Коммерсант» и др.) публикуют отдельные материалы и циклы статей, посвященных вопросам маркетинга. Издаются в нашей стране и специализированные журналы: «Маркетинг», «Маркетолог», «Маркетинг в России и за рубежом». Многие из публикуемых в них материалов также можно использовать при изучении дисциплины «Управление маркетингом». Но при пользовании маркетинговой литературой у студентов специальности «Маркетинг» имеется сложность: они изучают две сопряженные дисциплины — «Основы маркетинга» и «Управление маркетингом». Поэтому одной из целей данного пособия является упорядочение вопросов, относящихся именно к дисциплине «Управление маркетингом», разделение «полномочий» двух указанных дисциплин.

Пособие составлено с учетом того, что студенты уже изучили ряд экономических и маркетинговых дисциплин, прежде всего упомянутые «Основы маркетинга». По этой причине здесь не рассматриваются вопросы потребностей и спроса покупателей, внешней среды маркетинга, теория жизненного цикла товара и некоторые другие. Больше внимания уделяется действиям предприятия на рынке, выбору различных стратегий. Рассматриваются альтернативные варианты таких действий, факторы, влияющие на выбор предприятием той или иной стратегии маркетинга.

Часть 1

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

### 1. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### 1.1. Сущность маркетинга как предпринимательской концепции

Цель любого коммерческого предприятия — получение прибыли. Но подходы к ее получению, увеличению, стабилизации могут быть разными. Исторически сложились пять основных подходов предприятия к деятельности на рынке, каждый из которых имеет свои приоритеты: производство, товар, бытовую деятельность, потребности покупателей, потребности общества.

В основе маркетингового подхода — потребности людей. Основная идея этого подхода: «Чем лучше товар решает проблему покупателя, тем вероятнее, тот его купит, тем стабильнее будет продажа-товаров и прибыль предприятия». На удовлетворение потребностей нацеливаются все действия, связанные с товарами: конструирование, производство, складирование, сбыт, снабжение, финансирование и др. Соответственно, интегрирующей (объединяющей) функцией на предприятии становится маркетинг (рис. 1.1).

Конечно, при любом подходе товар должен удовлетворять потребность покупателя. И при любом подходе необходимы сбытовые усилия. Поэтому в маркетинге сбытовая деятельность и реклама тоже есть. Но предприятие значи-

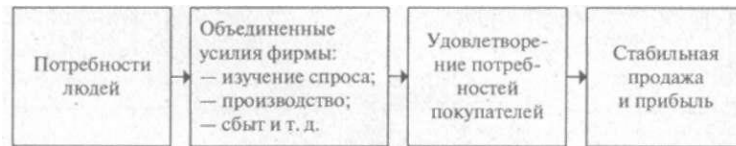


Рис. 1.1. Схема маркетинговой концепции управления

тельные усилия направляет на начальные стадии производственного цикла — на изучение потребностей, приспособление к ним товаров и др.

Традиционная маркетинговая теория указывает на существование двух противоположных подходов предприятий к деятельности на рынке — маркетингового и сбытового. В соответствии с первым подходом предприятие ориентирует свою производственно-сбытовую деятельность на удовлетворение потребностей покупателей, в соответствии со вторым — на усилия по сбыту выпускаемой продукции. На наш взгляд, такое противопоставление необоснованно, так как это — два обязательных аспекта деятельности предприятия. С учетом сказанного концепцию маркетинга можно сформулировать следующим образом.

Покупатели приобретают на рынке товары, обладающие, по их мнению, потребительской ценностью (полезностью), т. е. они способны принести определенную пользу покупателю. Для того чтобы товар был продан, предприятию нужно осуществить два процесса — создать товар, обладающий ценностью для покупателя, и внушить эту ценность покупателям. Когда покупатели осознают ценность предложения фирмы для себя, происходит покупка, предприятие реализует свои товары и получает прибыль. Ценность для покупателя создают сам товар и удобства его приобретения. Внушение ценности проводят с помощью известных средств маркетинговых коммуникаций и ценовой политики (рис. 1.2).

В деятельности любого предприятия присутствуют эти два процесса, но соотношение усилий, внимания и затрат, которые предприятия направляют на один и на другой процесс, может быть разным. В определенных ситуациях, на определенных товарных рынках предприятия могут направлять больше усилий либо на создание ценности, либо

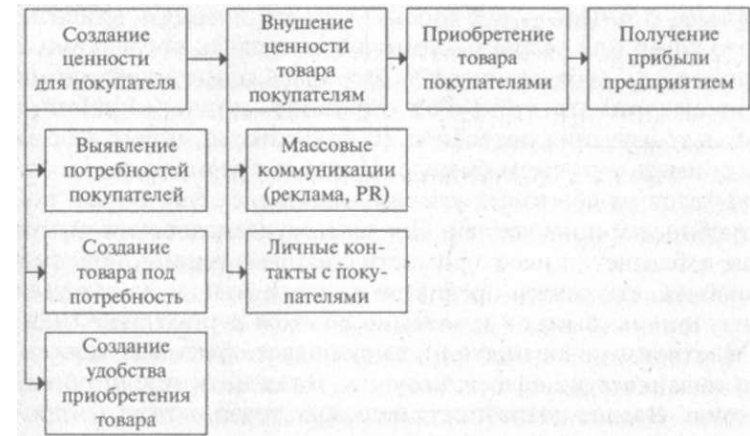


Рис. 1.2. Концепция маркетинга

на внушение ценности, либо на то и другое в равной степени. И во всех трех случаях стратегии предприятия могут оказаться вполне успешными с точки зрения продажи товара и конкурентоспособности предприятия.

Вывод: противопоставлять так называемый маркетинговый подход и сбытовой подход нельзя. Это две разные идеи реализации товаров, которые не противоречат, а дополняют друг друга.

Возможности для работы с потребностями покупателей не на всех товарных рынках одинаковы. Одно дело сложные товары, например промышленное оборудование. Здесь у производителя много возможностей по изучению потребностей и по соответствующему улучшению своей продукции и торгового сервиса, т. е. по созданию потребительской ценности. Другое дело — товар простой, мало меняющийся, с устоявшимися традициями потребления и приобретения, например кофе. Здесь меньше необходимости в изучении потребностей и меньше возможностей реально изменить что-либо. Поэтому продавцы на рынках подобных товаров для поддержания и наращивания продажи в большей степени используют сбытовые усилия, что им вполне удается.

Известно выражение классика маркетинга Питера Друкера: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненуж-

ными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [17]. Это выражение необходимо рассматривать лишь как образное, подчеркивающее пользу изучения потребностей покупателей, но его нельзя понимать в прямом смысле. Никакое предприятие не откажется от сбытовых усилий, занявшись изучением потребностей покупателей. Проведение исследований рынка не избавляет от необходимости сбытовых усилий. И нельзя сказать, что сейчас предприятия стали больше заниматься изучением рынков и меньше сбытом и продвижением. Маркетинговый подход не исключает сбытовые усилия, а повышает их эффективность. Даже если предприятие точно угадало потребность и создало товар, который «продает себя сам», то работники предприятия, естественно, понимают, что если приложить сбытовые усилия, продажа, скорее всего, пойдет еще лучше.

Точное создание товара под выявленную потребность и платежеспособность покупателей не гарантирует продажи товара. Ведь в рыночной среде на покупателя действуют различные факторы (конкуренты, обстоятельства покупки и др.). Поэтому сбытовые усилия все равно необходимы для преодоления этих факторов, для «перетягивания» покупателя на себя.

Предприятия, исследующие рынки, не уменьшают внимания продвижению товаров. Но если предварительная работа по изучению рынка и планированию производства была проведена правильно, то сбытовая деятельность дает большие результаты.

**Принципы маркетинга.** Принципы маркетинга — это базовые идеи, правила, на которых должна основываться производственно-сбытовая деятельность предприятия.

1. Поиск и всестороннее изучение потребностей покупателей в тех областях, которые предприятие выбрало для своей деятельности. Предприятие должно определять не только спрос на готовые товары, но и исходные проблемы, потребности покупателей. Зная эти потребности, предприятие может более целенаправленно совершенствовать свои уже выпускающиеся товары и находить возможности для создания новых.

2. Подстройка предприятия под потребности покупателей. На них (на потребности) должна ориентироваться не только работа отдела маркетинга, но и все функции, связанные с товарами: конструирование, материально-техническое снабжение, складирование готовой продукции, транспортировка, стимулирование покупателей. Ведь от всех этих функций зависит, будет ли покупатель удовлетворен предложением предприятия.
3. Влияние на покупателей, чтобы вызвать с их стороны покупку или определенное поведение. Предприятие должно влиять на покупателей путем предоставления им каких-либо благ или выгодных условий, а не за счет навязчивых сбытовых усилий, игнорирующих интересы покупателей.
4. Комплексный подход. Предприятие должно предлагать покупателям не просто товар, а целый комплекс, включающий и условия продажи: цену, обслуживание, рекламу и др. Причем каждый из перечисленных элементов маркетинга необходимо разрабатывать с позиции интересов покупателей.

Как говорилось выше, маркетинговая концепция — не единственный подход предприятия к рыночной деятельности. Сбытовой подход тоже продолжает активно использоваться и его нельзя оценивать как устаревший и неэффективный. Кроме того, успех предприятия зависит не только от маркетинга, но и от других аспектов: технологий, менеджмента, финансов, персонала.

## 1.2. Пели и функции управления маркетингом на предприятии

Одним из приоритетных факторов стабильности и развития предприятия является эффективное управление его маркетинговой деятельностью.

*Управление маркетингом* — процесс планирования и реализации исследовательской, производственной и сбытовой деятельности предприятия, направленный на согласо-



вание его внутренних возможностей с возможностями и ограничениями внешней среды ради достижения определенных социально-экономических целей предприятия.

*Цели управления маркетингом:*

- поиск возможностей для предприятия на рынке и во внешней среде;
- избежание опасностей на рынке и во внешней среде;
- оптимальное приспособление ресурсов предприятия к имеющимся на рынке возможностям и опасностям;
- поддержание конкурентоспособности товаров и всего предприятия;
- формирование положительного образа и деловой репутации предприятия, его марки и товаров;
- обеспечение прибыльной работы предприятия за счёт наилучшего приспособления его ресурсов к условиям рынка;
- реализация миссии предприятия.

Как всякая сложная деятельность, управление маркетингом состоит из отдельных функций. Функциональное разделение маркетинговых процессов в системе управления имеет большое значение для его правильной организации. Это разделение определяет цели, задачи и полномочия маркетинговых служб предприятия. А от этого зависит эффективность всего управления маркетингом.

*Функции управления маркетингом* — отдельные виды управленческой работы, из которых состоит управление маркетингом как комплексная деятельность предприятия.

Таким образом, управление маркетингом — многофункциональный процесс, затрагивающий все стороны деятельности предприятия.

Взаимосвязь основных функций маркетинга представлена на рис. 1.3.

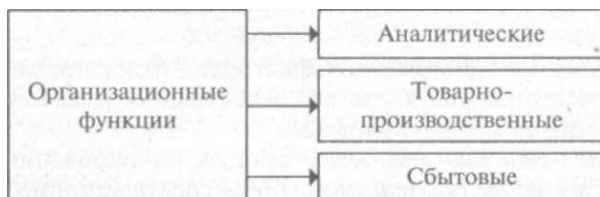


Рис. 1.3. Функции маркетинга на предприятии и их взаимосвязь

*Аналитические функции.* К ним относятся процессы получения необходимой для маркетинга информации: научные исследования, исследования рынка, анализ внешней и внутренней среды предприятия.

*Товарно-производственные функции.* К ним относятся функции, связанные с формированием товарного предложения фирмы на основе информации, полученной из аналитической функции. Это выработка рекомендаций конструкторским и производственным службам предприятия по созданию товара, по упаковке, по формированию ассортимента (разнообразию). Одной из важных функций является планирование оптимального уровня качества товара, которое обеспечит его конкурентоспособность.

*Сбытовые функции.* Основной их задачей является обеспечение доступности товара покупателям. Организация сбыта включает следующие функции: выбор каналов сбыта, выбор посредников для работы с ними. Также сюда относится работа с ценами и проведение ценовой политики. Задача маркетологов в этой сфере — выработка рекомендаций по установлению цен. Установление маркетинговых коммуникаций с покупателями — также одна из важных сбытовых функций. Задачи маркетологов — выбор наиболее действенных коммуникативных средств, разработка рекламных кампаний и др.

*Организационные функции.* Для успешной реализации рассмотренных выше функций необходимо наличие на предприятии вспомогательных маркетинговых систем: системы маркетинговой информации, планирования маркетинга, маркетингового контроля. Для этого необходима организация маркетинга на предприятии. В данном блоке функций менеджеры разрабатывают маркетинговые стратегии, методы их реализации, планируют бюджет маркетинга, формируют маркетинговые программы и осуществляют маркетинговый контроль.

Комплексный характер маркетинга проявляется в том, что выполнение всех рассмотренных функций в системе оказывается более эффективным, чем разрозненное выполнение отдельных процедур.

Необходимо разделять понятие «функции управления маркетингом» и «функции органов управления маркетингом».

гом». Первые отражают объективное содержание маркетинговой деятельности предприятия безотносительно его масштабов и организационной структуры. Функции органов управления маркетингом определяются более конкретно, исходя из требований рационального разделения труда между подразделениями и службами предприятия, в зависимости от задач маркетинга и имеющихся условий. В соответствии с этим отдельные функции управления маркетингом могут разделяться и объединяться, в зависимости от их трудоемкости, передаваться для выполнения различным службам предприятия.

### 1.3. Управление маркетингом в системе управления предприятием

Управление маркетингом — составная часть управления предприятием (рис. 1.4). Маркетинг предприятия может быть успешным только при взаимодействии с другими функциями управления. В свою очередь маркетинг и служ-

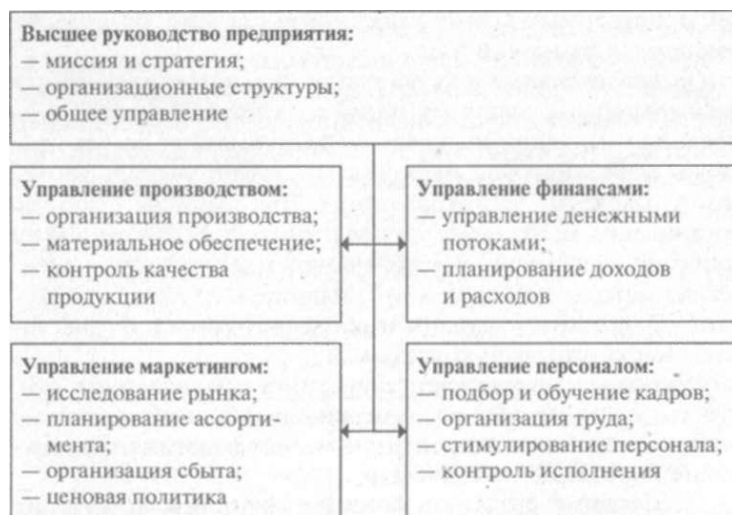


Рис. 1.4. Структура управления предприятием

бы маркетинга должны играть координирующую роль в многофункциональном процессе управления. Маркетинговое подразделение представляет информацию о состоянии покупательского спроса руководству фирмы, которое на этой основе формирует производственную программу, планы закупок и ассортимент, организует разработку товаров. При этом маркетинговое подразделение разрабатывает ориентированную на рынок товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику.

Для поощрения командной работы всех отделов предприятие должно уделять внимание внутреннему и внешнему маркетингу. Внешний маркетинг направлен на людей, не работающих на данном предприятии, — покупателей, конкурентов, поставщиков и др. Задача внутреннего маркетинга — подбор, обучение и стимулирование работников предприятия к высокому уровню обслуживания клиентов. Внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему. Ведь нет смысла планировать и обещать клиентам отличный уровень обслуживания, если работники предприятия не готовы обеспечить его.

Внедрение маркетинговой ориентации предприятия требует пересмотра его организационной структуры внутренних взаимосвязей, стимулов и должностных инструкций. Все отделы и службы предприятия ориентируются на удовлетворение потребностей покупателей (табл. 1.1) [18]. Ведь в организации каждая функция оказывает влияние на удовлетворенность потребителя. Все функции организации

Таблица 1.1

Характеристики отделов фирмы, ориентированной на маркетинг

Подразделение фирмы	Маркетинговая ориентация
1	2
Конструкторский отдел	Конструкторы встречаются с клиентами, внимают в их потребности; оценивают продукцию конкурентов; интересуются реакцией покупателей на внедренные продукты; создают и постоянно совершенствуют товары, ориентируясь на требования рынка

Окончание табл. 1.1

1	2
Производственный отдел	Работники посещают заводы фирм-покупателей, чтобы знать, как те используют продукцию; участвуют в запуске оборудования у покупателей; постоянно улучшают качество производимой продукции, ищут способы усовершенствовать технологии и производственный процесс
Отдел маркетинга t •	Маркетологи изучают потребности и спрос покупателей в сегментах; дают рекомендации по формированию рыночного предложения фирмы; отслеживают имидж компании и степень удовлетворения покупателей; отбирают и оценивают идеи новых товаров
Отдел сбыта	Работники стремятся обеспечить комплексное обслуживание покупателей, стремятся к длительным связям с потребителями. Передают пожелания покупателей разработчикам и производителям продукции
Финансовый отдел	Работники понимают необходимость маркетинговых расходов. Подстраивают финансовое обеспечение под требования маркетинга. Быстро принимают решения о предоставлении кредита потребителям
Бухгалтерия	Составляет отчеты о расходах и прибыли по отдельным продуктам, регионам и покупателям. Оформляет счета по форме, наиболее подходящей для клиента и в удобном порядке, ИТ. п.

должны быть согласованы, чтобы способствовать достижению ее целей. Однако на практике взгляды отделов относительно интересов фирмы и их собственных интересов могут различаться, что может приводить к конфликтам.

## 1.4. Объекты и субъекты управления маркетингом

Управление маркетингом осуществляется разными субъектами и направлено на определенные объекты.

*Субъект управления маркетингом* — организация или физическое лицо, которое выполняет какие-либо функции маркетинга.

*Объект управления маркетингом* — то, на что направлены маркетинговые усилия субъекта управления, связанные с продажей, пропагандой, популяризацией и т. д.

В цепочке «производитель — потребитель» функции производства и продажи, а соответственно, и функции управления маркетингом могут быть распределены между субъектами управления по-разному, но они должны кем-либо обязательно выполняться (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Субъекты управления маркетингом и их функции

Субъекты управления	Выполняемые функции
Производитель или сервисное предприятие	Производство товаров или выполнение услуг
Торговые предприятия	Продажа товаров, хранение, транспортировка
Покупатели — люди, семьи или потребители	Поиск товаров, совершение покупки, доставка товара, установка
Маркетинговые организации	Исследование рынка, разработка прогнозов, продвижение товаров и услуг

Один субъект маркетинга обычно не берет на себя выполнение всех маркетинговых функций по следующим причинам:

- предприятие не может или не хочет выполнять те или иные функции и сотрудничает с другими субъектами;
- покупатели в целях экономии денег могут делать крупные покупки, самостоятельно вывозить товар, заниматься самообслуживанием и т. д.

Маркетинг обычно рассматривают как создание и продвижение потребителям товаров и услуг. На практике же объектом этой деятельности могут быть не только продукты производственной или сервисной деятельности/Объектами могут быть

- материальные блага;
- услуги;
- различные комбинации материальных объектов и услуг (например, услуги ресторанов);
- собственность — недвижимость и финансы;
- информация.

Названные объекты могут продаваться на рынке, поэтому их маркетинг связан как с продажей, так и с формированием имиджа и благоприятного отношения. Далее идут объекты, для которых более актуален второй аспект маркетинга:

- предприятия и организации, целью маркетинга которых является создание благоприятного образа;
- события;
- личности;
- места — города и страны, целью их маркетинга является повышение инвестиционной, туристической привлекательности и т. д.

### 1.5. Требования ИСО к маркетинговой деятельности

Одним из наиболее эффективных путей решения проблем управления маркетингом на предприятии является внедрение методов и средств управления качеством, предписанных международными и отечественными стандартами. В частности, такие стандарты разработаны Международной организацией по стандартизации — ИСО (ИСО). Современная система менеджмента качества характеризуется большей направленностью на маркетинг, на непрерывное улучшение удовлетворения запросов потребителей [3].

Стандартами ИСО установлено, что важным этапом проектно-производственного цикла продукции является

маркетинг, обеспечивающий постоянное развитие и совершенствование. Основными этапами этого цикла по стандартам качества ИСО являются:

- маркетинг и изучение рынка;
- проектирование и разработка технического задания (требований к продукции);
- проектирование и разработка продукции;
- планирование и разработка продукции;
- заключение договоров;
- испытания и экспертиза;
- внедрение на рынок;
- выполнение договорных обязательств.

Следует отметить, что в приведенном стандарте неточно показана роль маркетинга в этом цикле. Маркетинг не только предшествует разработке продукта, но также используется в процессах проектирования и производства. Техническая разработка сопровождается маркетинговой разработкой (дизайн продукта, упаковка, этикетки, марка).

Требуемое качество, по мнению ИСО, не может быть достигнуто только путем контроля готовой продукции. Оно должно обеспечиваться еще на стадии изучения рынка, а также на всех последующих стадиях цикла. При этом качество закладывается по результатам маркетинговых исследований.

Успешная деятельность организации, по мнению ИСО, обеспечивается реализацией товаров и услуг, которые:

- точно соответствуют назначению и области применения;
- удовлетворяют ожиданиям потребителей;
- соответствуют стандартам;
- отвечают Интересам общества;
- учитывают экологические требования;
- продаются по конкурентоспособным ценам;
- являются экономически выгодными.

Все эти требования к продукции могут быть обеспечены через систему менеджмента качества, существующую в организации, частью которой является использование маркетинговых инструментов. В число наиболее важных подразделений в рамках этой системы входит и отдел маркетинга.

Отдел маркетинга по нормам ИСО обеспечивает непрерывную работу системы маркетинговой информации. Вся информация, относящаяся к эксплуатации продукции потребителями и их удовлетворенности качеством продукции, должна анализировать, сличаться, проверяться и включаться в отчеты в соответствии с документированными процедурами. Такая информация помогает определить проблемы, связанные с продукцией. Кроме того, информация от потребителей может предопределять принятие руководством предприятия соответствующих мер, ведущих к улучшению качества продукции или освоению новых ее видов.

## 2. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. РОЛЬ, задачи и принципы маркетингового планирования

Предприятия, не применяющие маркетинговое планирование, теряют рыночную ориентацию и могут понести убытки. Наоборот, предприятия с налаженной системой маркетингового планирования полностью контролируют ситуацию, их работа характеризуется высокой рыночной и экономической эффективностью. Маркетинговое планирование определяет:

- четкие цели всего предприятия и его подразделений;
- точную рыночную ориентацию предприятия;
- возможные пути роста и стабилизации положения предприятия;
- оптимальное распределение ресурсов предприятия между отдельными направлениями деятельности;
- оптимальный ассортимент и условия распространения товаров;
- критерии и порядок оценки маркетинговой деятельности предприятия.

*Маркетинговое планирование* — это непрерывный процесс анализа, разработки и контроля рыночных действий предприятия, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия требованиям рынка. В широком смысле план маркетинга — это инструмент маркетинговой деятельности предприятия, способ принятия и реализации управленческих маркетинговых решений. В практическом понимании — это документ, содержащий цели предприятия на рынке, пути и мероприятия по их достижению.

В отличие от директивных планов, существовавших в годы социалистической плановой экономики, маркетин-

говые планы не обязательно выполняются, поскольку постоянно изменяются внешние условия. Поэтому задача маркетингового планирования заключается прежде всего не в прогнозе будущего, а в привлечении внимания менеджеров предприятия к ключевым аспектам существующего рынка и использованию возникающих возможностей. При помощи маркетингового планирования управляющие могут понять, какую позицию на рынке предприятию следует занять для достижения своих целей.

Принципы планирования маркетинга:

1. *Системный подход.* План предприятия — это система, объединяющая ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.
2. *Индивидуальный подход* к планированию маркетинга ввиду разнообразия предприятий, их целей, выпускаемой продукции.
3. *Многовариантный характер.*
4. *Динамичность:* немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия.

## 2.2. Классификация и структура маркетинговых планов

Маркетинговое планирование различается по уровням, целевой направленности, срокам.

Планирование маркетинга осуществляется на различных уровнях управления фирмой путем разработки комплекса стратегических и тактических (годовых) планов (табл. 2.1) [34].

*Корпоративный план* маркетинга находится в ведении высшего руководства компании. Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит распределение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям.

*План маркетинга по бизнес-направлению* содержит стратегию подразделения и распределение ресурсов по товарам данного направления.

*План маркетинга по товару* предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по

Таблица 2.1

### Уровни маркетингового планирования

Уровни планирования	Целевая характеристика	Сроки планирования
Корпоративный (уровень предприятия, объединения)	Стратегический	До 5 лет
Подразделение (филиал, территория, рынок, канал сбыта)	Стратегический	3-5 лет
Продуктовый (уровень отдельного рынка, конкретного товара, марки)	Стратегический, тактический, операционный	1 год
Инструментальный (уровень отдельных компонентов маркетинга)	Операционный	До 1 года

конкретному товару. Ресурсы распределяются по отдельным компонентам комплекса маркетинга (разработка товара, организация каналов его сбыта, продвижение товара).

*План на инструментальном уровне* предполагает разработку конкретных оперативных мероприятий по компонентам комплекса маркетинга (стимулирование сбыта, проведение выставок-продаж, рекламных акций и др.).

План маркетинга является не исключительно планом отдела маркетинга, а важнейшей составной частью общего корпоративного плана компании, поскольку последний включает планы по каждому функциональному направлению предприятия: производству, финансам, маркетингу, сбыту, кадрам и др. Бизнес-процессы, как правило, выполняются несколькими функциональными подразделениями компании. Маркетинговое планирование становится средством координации работы подразделений предприятия в его рыночной деятельности.

Процесс планирования охватывает три этапа: разработка плана, реализация и контроль. Взаимосвязь между этими этапами показана на рис. 2.1.

Стратегический, долгосрочный план предприятия, разрабатываемый на 3–5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как

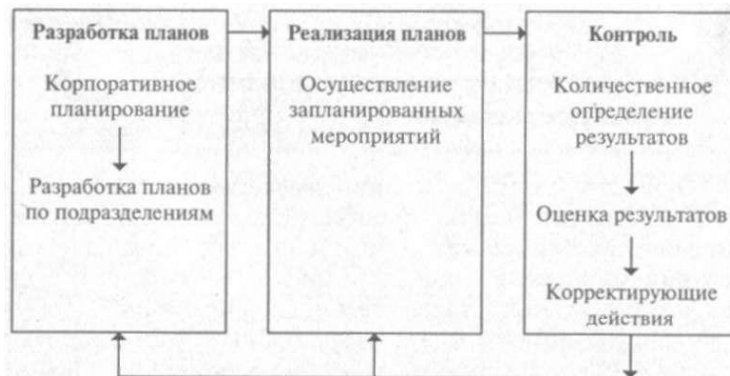


Рис. 2.1. Цикл планирования на предприятии

ождается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные стратегии предприятия с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. На этапе стратегического планирования предприятие решает, какие действия ему предпринять по отношению к каждому направлению своей деятельности. Маркетинговое планирование включает определение маркетинговых стратегий, которые помогут предприятию в достижении его общефирменных стратегических целей и разработку конкретных мероприятий.

На этапе реализации мероприятия претворяются в жизнь, в результате чего реализуются стратегии предприятия и достигаются его цели. Реализуют маркетинговые планы сотрудники предприятия, работающие с другими людьми как внутри предприятия, так и за его пределами.

Контроль включает в себя замеры результатов выполнения планов и связанной с этим деятельности, их оценку и анализ, а также принятие корректирующих мер, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

## 2.3. Стратегическое планирование на предприятии

Ориентированное на рынок *стратегическое планирование* есть управленческий процесс установления и сохранения соответствия между целями и возможностями фирмы, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка — с другой. Цель стратегического планирования — создание или реформирование бизнеса, направленное на успешное развитие предприятия, максимальное использование возможностей предприятия и рынка.

Стратегическое планирование может осуществляться на различных уровнях: корпорации, подразделения или товарной линии. Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования на предприятии.

Стратегический план всего предприятия включает в себя несколько компонентов: миссия, стратегические бизнес-единицы, стратегии роста. Соответственно, разработка стратегического плана предприятия включает следующие этапы (рис. 2.2).

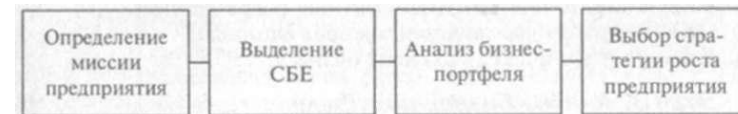


Рис. 2.2. Этапы стратегического планирования на уровне предприятия

### Этап 1

*Миссия* — это основная цель существования и работы предприятия. На многих предприятиях и в некоммерческих организациях разрабатываются официальные формулировки миссии, которые предлагают ответы на вопрос: чего организация хочет достичь в самом широком смысле. Четко сформулированная миссия направляет действия сотрудников и дает ответы на следующие вопросы:

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Кто наши потребители?
- Какова цель нашей работы?
- Каким будет наш бизнес?

На каждом уровне управления миссию предприятия нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

**Этап 2. Выделение стратегических бизнес-единиц**

Сформулировав миссию предприятия, руководство должно спланировать свой *бизнес-портфель* — набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься предприятие. Для этого выявляются ключевые направления деятельности, определяющие миссию предприятия. Их называют стратегическими бизнес-единицами.

*Стратегическая бизнес-единица* (СБЕ) — это отдельное направление деятельности предприятия, имеющее собственную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений. СБЕ может быть подразделение предприятия, товарная группа или даже отдельный товар или торговая марка в ассортименте предприятия.

Примечание. В литературе по маркетингу встречаются и другие, идентичные термины, означающие то же самое:

- СЗХ — стратегическая зона хозяйствования,
- СХП — стратегическое хозяйственное подразделение,
- СХЕ — стратегическая хозяйственная единица,
- СЭБ — стратегический элемент бизнеса.

**Этап 3. Анализ бизнес-портфеля**

Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны предприятия к возможностям среды. Предприятию следует, во-первых, проанализировать имеющийся у него бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля предприятия помогает управляющим оценить сферу деятельности предприятия. Оно

должно стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные.

Необходимо оценить привлекательность различных СБЕ и решить, какой поддержки заслуживает каждая из них. На многих предприятиях это происходит неформально в процессе работы. Управляющие изучают направления деятельности и товары предприятия и, руководствуясь здравым смыслом, решают, сколько каждая СБЕ должна приносить и получать. Другие фирмы используют формальные методы для планирования портфеля, которые являются более точными и основательными. Среди наиболее известных можно назвать:

- метод компании Boston Consulting Group (BCG);
- метод компании General Electric (GE).

Бостонская матрица (рис. 2.3) позволяет предприятию классифицировать каждое из его направлений деятельности по доле на рынке относительно конкурентов и по темпам годового роста на данном рынке.

Согласно данной методике все стратегические бизнес-единицы предприятия (СБЕ) делят на четыре вида. Каж-

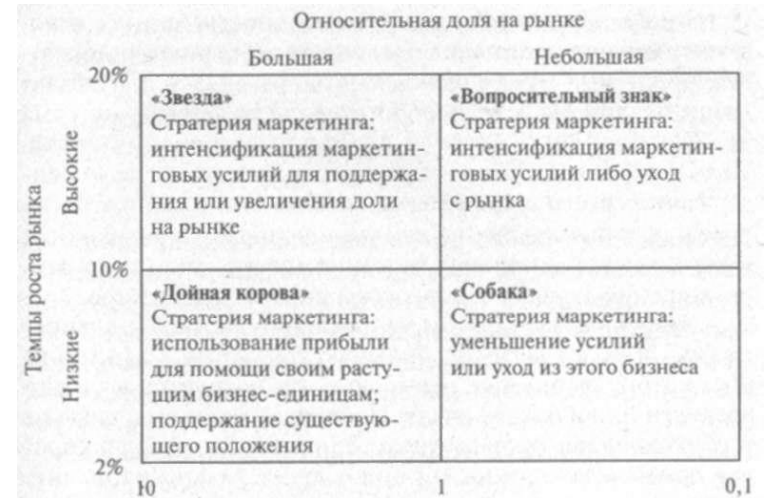


Рис. 2.3. Матрица Бостонской консультационной группы



дый вид имеет условное название, в зависимости от доли предприятия на рассматриваемом рынке и от темпов роста данного рынка. Матрица также предполагает целесообразные стратегии маркетинга для каждого типа СБЕ.

Относительная доля предприятия на рынке (горизонтальная ось) представляет собой соотношение доли рынка данной СБЕ и ее наиболее крупного конкурента (в долях от единицы). Темп роста рынка (вертикальная ось) представляет собой ежегодный рост совокупной продажи товаров всех предприятий на данном рынке (в %). Высоким считается ежегодный прирост свыше 10%.

*«Вопросительный знак».* Это направление деятельности предприятия на быстро растущем рынке. Но здесь предприятие имеет пока небольшую долю рынка, ведущее положение занимают другие фирмы. Эта сфера может быть перспективной для предприятия. Для этого необходимо финансирование «вопросительных знаков». Доля рынка может вырасти, если предприятие развивает производство и маркетинг, но фирма может принять решение и об уходе из этой сферы деятельности. Выбор стратегии зависит от уверенности фирмы в своих силах и от требуемых затрат.

*«Звезда».* Это направление деятельности предприятия, в котором оно занимает большую долю рынка, лидирующее положение. А сам рынок быстро развивается. «Звезда» приносит прибыль и способствует росту фирмы, но сама требует больших ресурсов для финансирования роста. Цель фирмы в данном направлении деятельности — поддержание своего лидирующего положения, отличительных преимуществ, сохранение или увеличение доли рынка. Возможные меры: совершенствование товара, снижение цен, расширение каналов сбыта, агрессивное продвижение.

*«Дойная корова».* В этом направлении своей деятельностью фирма также занимает большую долю рынка. Но темпы роста этого рынка уже невысокие, он находится в стадии зрелости или в начале спада. Поскольку роста нет, сюда не требуется вкладывать ресурсы. А поскольку «дойная корова» продолжает приносить прибыль, ее можно направить на финансирование «вопросительных знаков». Маркетинговая стратегия фирмы направлена на напоминающую рекламу, стимулирование повторных покупок и поддержку каналов сбыта.

*«Собака».* Это область деятельности предприятия, где доля рынка у него невелика, а отрасль не развивается. «Собака» не способствует росту фирмы и не приносит прибыли. Предприятие может либо попытаться улучшить свой комплекс маркетинга (если это имеет смысл), либо уйти с рынка.

Предприятие должно стремиться к оптимальному сочетанию бизнес-единиц в своем портфеле: финансировать, «вопросительные знаки», которые могут в будущем стать «звездами», поддерживать «звезд» и «дойных коров», сохранять или избавляться от «собак».

Бостонская матрица как инструмент стратегического планирования имеет достоинства и недостатки. К достоинствам относится следующее:

- установление связи между стратегическим положением и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития;
- использование объективных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности, повышающих объективность оценки.

Вместе с тем существуют ограничения и трудности, снижающие применимость матрицы:

- использование зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в отраслях с массовым производством;
- методика не учитывает преимущество, которое может быть получено предприятием благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые «собаками», могут быть рентабельны, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую издержки продавца;
- проблемы с измерениями: по отношению к каким конкурентам измерять долю рынка?
- выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются примерными, дают лишь общую ориентацию, требующую уточнения.

В рассмотренном виде матрица позволяет сделать оценку бизнес-единиц в статике, т. е. на определенный момент. Жан-Жак Ламбен [37] рассмотрел эту матрицу в динамике и дополнил ее траекториями фирм-удачников и неудачников (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основные сценарии развития стратегических бизнес-единиц в соответствии с Бостонской матрицей

1 — *«Траектория новатора»*. Инвестируя в научно-исследовательские работы и опытно-конструкторские разработки средства, получаемые от «дойных коров», новатор входит на рынок с товаром, новым для мира, который должен занять место существующих «звезд».

2 — *«Траектория последователя»*. Используя средства от «дойных коров», последователь входит с товаром — «вопросительным знаком» на рынок, где доминирует «лидер», и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка.

3 — *«Траектория неудачи»*. Как следствие недостаточного финансирования «звезда» утрачивает позицию «лидера» и переходит в «вопросительный знак».

4 — *«Траектория посредственности»*. «Знаку вопроса» не удается увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрант «собак».

А. Волченков и Е. Пархоменко [10] считают, что Бостонская матрица — это цикл развития товара на рынке (рис. 2.5):

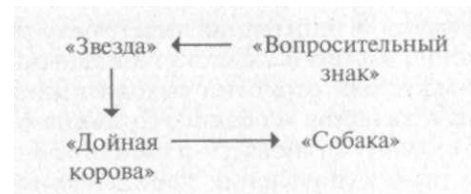


Рис. 2.5. Цикл Бостонской матрицы

*«Вопросительный знак»* начинает Бостонский цикл. Проблема выведения товара на рынок, проблема вложенных средств и сил наиболее остро стоит именно на этом этапе жизненного круга товара. Выходов из типа «вопросительный знак» может быть три: «звезда» (товар становится привлекательным для инвестиций и покупателя), «дойная корова» (редкий случай, когда товар настолько востребован покупателем, что активно покупается без особого продвижения) и «собака» (вложенные в товар средства не окупаются, и товар исключается из ассортимента до того, как доходит до покупателя). В отношении «вопросительного знака» возможны две основные стратегии развития — дальнейшее продвижение с максимально активным вливанием (переход в ранг «звезды») и отказ от инвестирования или опускание товара в ранг «собаки». Именно эта дилемма стоит перед каждым предприятием на первом этапе реализации возможностей товара. Ведь необходимо решить, продвигать продукт или отступить на его реализации.

*«Звезда»* продолжает движение по циклу. «Звездой» может стать только тот товар, который действительно интересен покупателю, продается легко, имеет значительную по объему рыночную нишу и не предполагает быстрое повторение конкурентами. Именно с таким товаром маркетологи связывают свои надежды и в него готовы вкладывать усилия и средства. «Звезда» может стать «дойной коровой» и очень редко переходит в разряд «собаки». Лучший выход из состояния «звезды» — «дойная корова», которая кормит не только себя, но и «вопросительных знаков», «звезд» и даже «собак».

«Дойная корова» — если фирма имеет товар такого типа, то ее положение можно называть стабильным. Правда, у «дойной коровы» тоже есть один выход из цикла — окончание жизни в качестве «собаки». Причинами перехода «коровы» в «собаку» становятся изменение моды, нововведения на рынке (появление мобильных телефонов с цветными экранами вместо монохромных), изменение жизненных установок и доходов населения. Развитие «коровы» не требует больших затрат на продвижение.

«Собака» заканчивает бостонский цикл жизни товара. Вложения в этот тип товара нецелесообразны, так как не окупают себя. Попадание продукта в эту категорию происходит двумя путями: сразу из «вопросительного знака» или через весь бостонский цикл из «дойной коровы». Когда-то дававший хорошую прибыль товар со временем становится ненужным покупателю, предприятию приходится решать, что с ним делать. Одни производители и продавцы сохраняют свою «собаку», другие прекращают инвестирование и продажу с целью экономии средств и перераспределения их на другие проекты компании.

Раз Бостонская матрица представляет собой именно цикл, значит в предложенной идее заложено движение — смена рыночного состояния товара. «Вопросительный знак» — «звезда» — «корова» — «собака» — таким путем продукт переходит из разряда в разряд. Каждая фаза цикла может иметь разную продолжительность, но нет товара, пропускающего фазы. Также нет обратной дороги, цикл движется лишь в одну сторону, для нового оборота процесса необходимы глобальные изменения в товаре. Только при наличии таких глобальных перемен в предложении (модификация товара, появление новой рыночной ниши и т. д.) цикл жизни товара может начаться снова.

Для выявления перехода товара из одной стадии своего развития в другую, для оценки товара, продаваемого или производимого предприятием в настоящий момент<sup>1</sup> необходимо рассмотреть следующие факторы:

1. Объем получаемой прибыли. Чем больше и стабильнее прибыль, тем выше в бостонском цикле расположен товар, относящийся к разряду «звезды» или «коровы».

2. Объем рекламных вложений. При выделении рекламных расходов отдельную статью можно определить, в каком квадранте матрицы находится товар на данном этапе своего развития. «Вопросительный знак» требует больших вложений в продвижение для установления лояльности покупателя. «Звезде» присущи максимальные вложения в рекламу из-за необходимости познакомить с товаром как можно большее количество потребителей. Меньше всего рекламных усилий требует «дойная корова»: она продает себя сама, за счет предыдущих вложений. Затраты на «собаку» занимают среднее положение, хотя и не приносят результата.
3. Наличие конкурентов у производителя и продавца. «Вопросительный знак» предполагает практически свободную рыночную нишу, полное отсутствие противоборствующей продукции, которая у конкурентов есть только на уровне разработок или плохо оформленных схожих идей. У товара-«звезды» появляются первые немногочисленные конкуренты. «Корова» с точки зрения конкуренции находится в самых сложных условиях: этот товар пытаются производить/продавать все, кто работает в данном бизнесе. Товар-неудачник часто предполагает наличие огромного количества конкурентов или их полное отсутствие (при условии, что товар уже не интересен рынку).
4. Наличие на рынке аналогов и подделок. Этот критерий оценки положения товаров в рыночных сегментах предполагает одновременную оценку борьбы за товар. «Вопросы» аналогов не имеют, «звезды» имеют мало аналогов и подделок, «коровы» большое количество подделок и аналогов. «Собака» имеет вокруг себя огромный ассортимент подобного товара.

В табл. 2.2 приведены количественные показатели, по которым можно определить положение производимого или продаваемого товара в бостонском цикле, оценить его положение на рынке, перераспределить вложения и сделать правильные выводы относительно дальнейшей судьбы товара, относительно прогнозов его развития и жизни на рынке.

Таблица 2.2

## Количественные оценки товаров в Бостонской матрице

Критерий оценки	«Вопросительный знак»	«Звезда»	«Дойная корова»	«Собака»
Прибыль	Прибыль до 10% от себестоимости	10-50% от себестоимости	Более 50% себестоимости	Отсутствие или затраты
Реклама	10-20% от себестоимости	15-30% от себестоимости	Около 10% от себестоимости	Около 15% от себестоимости
Конкуренты	Отсутствуют	Мало (1-3)	Много (5-10)	Очень много (>15)
Аналоги	В виде идей	Очень мало	Много, вплоть до полного повторения ассортимента	Преобладают над оригинальными изделиями и услугами

**Этап 4. Выбор стратегии роста предприятия**

После оценки своих СБЕ предприятию необходимо разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности. Существуют четыре различных подхода к росту предприятия, связанные с изменением состояния одного или нескольких аспектов работы предприятия: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология [8].

**1. Стратегии концентрированного роста.** Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

**2. Стратегии интеграционного роста.** Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение предприятия путем добавления новых структур. Предприятие может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения предприятия внутри отрасли. Выделяются три основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
- *стратегия направленной вперед вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи;
- *стратегия горизонтальной интеграции* — приобретение в собственность предприятий конкурентов.

**3. Стратегии диверсифицированного роста.** Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся следующие стратегии:

- *стратегия централизованной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей для производства новых продуктов, заключенных в существующем бизнесе. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из возможностей уже освоенного рынка и использования сильных сторон предприятия;

— *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии предприятие должно ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности предприятия, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственной компетентности в производстве нового продукта;

— *стратегия конгломеративной диверсификации*, состоящая в том, что предприятие расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с ранее производимыми продуктами, и которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, наличия необходимых финансовых средств и других.

**4. Стратегии сокращения.** Они реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перераспределении усилий после периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочной перспективы по данной СБЕ в пользу максимального получения доходов в краткосрочной

перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Эта стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства;

- *стратегия перераспределения*, заключающаяся в том, что предприятие избавляется от одной из своих СБЕ, чтобы получить средства для развития более перспективных, либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия, видов бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими;
- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек. Такая стратегия больше ориентирована на устранение небольших источников затрат, а ее реализация имеет временный или краткосрочный характер. Реализация этой стратегии связана со снижением производственных затрат, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства малоприбыльных товаров и закрытием малоприбыльных мощностей.

На практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Это характерно для многоотраслевых предприятий. Предприятие также может предусмотреть определенную последовательность в реализации стратегий. В обоих случаях предприятие осуществляет *комбинированную* стратегию.

## 2.4. Разработка плана маркетинга по товару

На основе стратегического маркетингового плана предприятия разрабатываются маркетинговые планы по каждой стратегической бизнес-единице. Каждый такой план

должен соответствовать общим целям и стратегии фирмы, служить реализации стратегического плана предприятия. Далее рассматривается разработка плана маркетинга на уровне товара/товарной линии. В наиболее полном виде маркетинговые планы состоят из нескольких разделов, которые представлены в табл. 2.3 [18].

Основные разделы плана маркетинга

Наименование раздела плана	Краткое содержание раздела
Краткий обзор и содержание плана (резюме)	Представляет основные тезисы предлагаемого плана
1. Ситуация на рынке	Основные данные, характеризующие конъюнктуру рынка: спрос, предложение, уровень цен и влияющие на данный рынок факторы
2. SWOT-анализ	Раздел содержит анализ основных возможностей/угроз на рынке, сильных и слабых сторон предприятия
3. Цели	Раздел определяет количественные и качественные цели плана, выраженные экономическими, маркетинговыми или социальными показателями
4. Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться предприятием для достижения запланированных целей
5. Маркетинговая программа	Комплекс конкретных мероприятий, направленных на реализацию стратегии маркетинга. Определяют, что, кем, когда будет сделано
6. Бюджет маркетинга	Предполагаемые расходы на реализацию плана и доходы. Раздел позволяет дать предварительную финансовую оценку данного плана
7. Порядок контроля	Определяет виды, порядок контроля и контролируемые показатели

Примечание. В литературе по маркетингу выделение разделов и разбивка на этапы планирования могут быть иными. Это связано с различными подходами авторов к проблеме планирования.

### Этап 1. Анализ рыночной конъюнктуры

В первом разделе плана делается описание текущей маркетинговой ситуации на целевом рынке. Здесь характеризуются целевые сегменты рынка (в рыночном и географическом разрезе) приводятся показатели объема продаж и темпов роста рынка (в натуральном и стоимостном выражении) за последние несколько лет. Представляются потребности покупателей, характеристики спроса, анализируются тенденции в поведении покупателей.

Характеризуются основные товары, уже представленные на этом рынке. Указываются основные фирмы-участники рынка. Описываются основные факторы макросреды, влияющие на конъюнктуру данного рынка (социальные, технические, экономические и др.).

### Этап 2. SWOT-анализ

Данная процедура представляет собой детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия, в ходе которого делаются оценки:

- сильных (*strengths*) и слабых (*weaknesses*) сторон предприятия (преимуществ и недостатков). Это наличие или отсутствие соответствующих ресурсов, навыков, компетенции, оказывающих влияние на функционирование предприятия в конкурентной среде;
- возможностей (*opportunities*) и угроз (*threats*) рынка. Это внешние события, тенденции и процессы, способствующие или препятствующие развитию и формированию конкурентных преимуществ предприятия.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними. Эти связи могут указать привлекательные направления маркетинговых усилий, на которых предприятие может получить выгоду, которые могут быть использованы для формирования стратегии маркетинга.

Для установления связей составляется матрица SWOT, которая представлена на рис. 2.6 [8]. На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы).

	Возможности	Угрозы
	1 2 3	1 2 3
Сильные стороны 1 2 3	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1 2 3	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 2.6. Матрица SWOT

Для успешного применения методологии SWOT-анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является их учет в стратегии маркетинга.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

### Этап 3. Постановка целей и задач маркетинга

Изучив связанные с данным направлением деятельности возможности и опасности, предприятие ставит наиболее целесообразные в сложившейся ситуации цели и задачи на плановый период.

Целевые показатели маркетинговой деятельности вытекают из общекорпоративных целей, и обеспечивают, в конечном счете, их реализацию. План маркетинга может содержать как экономические цели (объем продаж, прибыль, доля рынка), так и коммуникативные (узнавание марки, отношение, лояльность покупателей).

Правильное определение целей маркетинга является ключом для разработки успешной стратегии. Все цели должны быть:

- конкретными,
- измеримыми,
- достижимыми,
- соответствующими возможностям предприятия,
- ограниченными по времени.

Чтобы было возможно определить степень достижения целей, они должны быть сформулированы количественно в виде целевых показателей. Такие цели, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить», будут полезными, если они имеют количественные оценки. Например, цель маркетинга может быть сформулирована так: выйти с продуктом на рынок У и захватить 10% его емкости в течение одного года. Коммуникативные цели также возможно и необходимо оценивать количественными показателями: число (или %) покупателей, узнающих марку, приверженных марке и т. д. Поскольку такие цели сформулированы количественно, всегда можно проверить, насколько они выполнены.

### Этап 4. Выбор стратегии маркетинга

В этом разделе плана излагается широкий маркетинговый подход к решению поставленных на предыдущем этапе задач. Стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии развития фирмы в целом.

*Стратегия маркетинга* — это общий замысел маркетинговой деятельности, следуя которому стратегическая бизнес-единица предприятия стремится достичь своих маркетинговых целей. Это комплексное логическое построение, которое включает в себя конкретные стратегии по выбору и выходу на целевой рынок, по конкуренции, по комплексу маркетинга (т. е., это — «набор» стратегий). Ниже приведены основные стратегии по этим аспектам, а подробнее эти стратегии рассматриваются в соответствующих разделах пособия.

1. *Стратегии по целевому рынку* включают:

- способы охвата рынка (концентрированный, дифференцированный, массовый маркетинг);

- выбор конкретных рынков и сегментов на основе сегментации или, наоборот, объединения или расширения сегментов;
- способы выхода на рынок (самостоятельная реализация маркетинговой программы проникновения, сотрудничество с другими фирмами, приобретение акций других фирм);
- выбор времени выхода на рынок.

В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые продукты, реклама, цены, продвижение продуктов, доведение продуктов до потребителей; должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

2. Исходя из выбранной общей стратегии деятельности на рынке, с учетом конкретной ситуации, сложившейся на данном рынке, в целевом сегменте, выбирается *стратегия по отношению к конкурентам*. В этой области можно выделить следующие стратегии:

- лидерство (дифференциация). Заключается в придании продукту особых качеств, отличных от качеств конкурирующих продуктов и тем самым обеспечивающих повышенный спрос на рынке;
- обеспечение низких издержек. В этом случае стратегия предприятия заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции;
- диверсификация или специализация (фокусировка). Диверсификация — это вид стратегии маркетинга, направленный на выпуск новых продуктов, не связанных с производством продукции компании. Эта стратегия — распространенное явление среди большинства крупных компаний, так как проведение маркетинга нескольких продуктов одновременно на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов. Специализация означает производство продукции, ориентированной на узкий круг потребителей (см. раздел «Управление конкурентными действиями»).

В зависимости от того, какую роль в выборе стратегий рыночной деятельности играет ориентация на конкурен-

тов и на клиентов, фирмы бывают трех типов: фокусирующиеся на деятельности конкурентов, фокусирующиеся на клиентах и фокусирующиеся на рынке. Действия предприятий первого типа основаны, прежде всего, на действиях и реакциях конкурентов. Такие организации тратят много времени, изучая действия конкурентов, их рыночную долю, пытаясь выработать стратегии противостояния им. Организации второго типа при разработке своих рыночных стратегий, прежде всего, ориентируются на запросы потребителей. Организации третьего типа при выборе рыночных стратегий пытаются соблюдать баланс, уделяя должное внимание как потребителям, так и конкурентам.

3. Маркетинговые стратегии охватывают и четыре главных элемента комплекса маркетинга: продукт, цену, доведение продукта до потребителя (сбыт), продвижение продукта.

Например, в области продукта могут осуществляться следующие стратегии: разработка новых продуктов, расширение ассортимента существующих товаров, снятие с производства устаревших продуктов и другие (см. раздел «Управление товарами и ассортиментом»).

Примеры стратегий в области ценообразования: установление цены на продукт в соответствии с его позицией на рынке; установление единых цен или проведение разной ценовой политики на разных рынках; выработка ценовой политики с учетом ценовой политики конкурентов (см. раздел 7).

Стратегии в области доведения продукта до потребителя характеризуют: каналы, с помощью которых продукт доводится до потребителя; выбор партнеров по сбыту, уровень послепродажного обслуживания потребителей.

В области продвижения продукта применяются стратегии, характеризующие способ связи с потребителями (с помощью индивидуальной работы торговых агентов, через массовую рекламу, выставки и т. п.).

Стратегии, разработанные для отдельных элементов комплекса маркетинга, необходимо интегрировать.

**Пример.** Целью маркетинга является обеспечение 10%-ной доли рынка в зарубежной стране. В этом случае может быть принята стратегия маркетинга, включающая:

- в области продукта — разработку упаковки продуктов специально для рынка выбранной страны;



- в области цены — цена должна быть на 10% ниже цены конкурентов;
- в области доставки продукта потребителю — создание баз хранения продукта в новой стране и системы транспортировки;
- в области продвижения продукта — планирование контактов торговых агентов с заранее выбранными потенциальными фирмами-потребителями; проведение рекламной кампании за два месяца до начала поставки продукта на рынок.

При разработке стратегии маркетинга, следует учитывать то, что концепция комплекса маркетинга «4P» представляет собой точку зрения продавца на маркетинговые средства воздействия на покупателя. С точки же зрения покупателя любое маркетинговое мероприятие разрабатывается для обеспечения ему определенных выгод. Поэтому при разработке комплекса «4P» следует параллельно разрабатывать так называемый комплекс «4C» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Сравнительная характеристика комплексов «4P» и «4C»

4P	4C
Товар ( <i>Product</i> )	Нужды и потребности покупателя ( <i>Customer needs and wants</i> )
Цена ( <i>Price</i> )	Затраты покупателя ( <i>Cost to the customer</i> )
Методы распространения ( <i>Place</i> )	Удобство ( <i>Convenience</i> )
Методы продвижения ( <i>Promotion</i> )	Обмен информацией ( <i>Communication</i> )

Отсюда следует: преуспевать будут те предприятия, которые смогут удовлетворить потребности покупателя экономно, удобно и при хорошем взаимопонимании.

**Этап 5. Разработка программы мероприятий**

На основе стратегии маркетинга необходимо разработать конкретные действия, мероприятия, которые позволят ее реализовать на практике. Программа как бы дает ответы на вопросы: что именно будет сделано? Когда будет готово? Кто сделает? Сколько это будет стоить? Для чего

принимаются решения об исполнителях, порядке и сроках исполнения, о выделении денежных средств.

Такая программа может быть организована по нижеприведенной схеме (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## План маркетинговых мероприятий фирмы А на 200\_г.

Наименование (описание) мероприятия	Исполнитель (ответственный)	Срок реализации	Выделяемые средства
1. Участие в торгово-промышленной выставке «Бытовая электроника»	Отдел маркетинга; организатор — Иванов А.А.	Апрель 200_г.	25 тыс. руб.
ИТ. д.			

Пока предприятие невелико, всю работу по маркетингу — исследования, рекламу, продажи, обслуживание покупателей и другое — может выполнять один человек. По мере роста предприятия возникает вопрос об организации отдела маркетинга для планирования и осуществления маркетинговой деятельности.

**Этап 6. Определение бюджета маркетинга**

Затраты на маркетинг характеризуются следующими свойствами:

- представляют собой не накладные расходы, а затраты, обеспечивающие реализацию товаров;
- имеют инвестиционный характер, в будущем они могут принести немалые доходы.

Затраты на маркетинг нельзя однозначно отнести либо к издержкам производства, либо к издержкам потребления. Это затраты особого рода, которые скорее относятся к инвестиционным затратам, работающим на перспективу. Финансовые средства на маркетинг отчисляются из прибыли предприятия.

Объем маркетинговых затрат можно определить двумя методами.

Метод «сверху вниз» предполагает исчисление сначала общей суммы затрат, а затем ее распределение на отдель-

ные маркетинговые мероприятия. Здесь можно использовать следующие подходы к расчету суммы затрат:

- целевой подход — определение необходимых затрат для достижения оптимальной прибыли. Чем выше затраты на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта и прибыли. Однако постоянное увеличение затрат может вызвать эффект «маркетингового перебора». Это может быть связано с тем, что имеется некоторый предел увеличения спроса, конкуренты могут быть спровоцированы на ответные действия и т. д.;
- расчет в виде процента от продаж (линейная зависимость);
- расчет в виде процента от прибыли (линейная зависимость);
- оценка затрат конкурентов («затраты, как у конкурента»).

Метод «снизу вверх» предполагает исчисление сначала затрат на отдельные маркетинговые мероприятия, а затем суммирование всех затрат для определения общей их величины. При таком подходе используется методика калькуляции затрат по отдельным мероприятиям на основе принятых норм и нормативов расходов или на договорной основе (в случае привлечения внешних организаций).

Маркетинговые затраты можно условно поделить на постоянные и переменные. Постоянная часть затрат на маркетинг — это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии. Сюда обычно относят затраты на:

- содержание работников службы маркетинга (заработная плата, командировки и др.);
- регулярное проведение маркетинговых исследований и создание банка маркетинговых данных для управления предприятием;
- финансирование работ по постоянному содействию товарной продукции предприятия.

Поддержание постоянной маркетинговой системы на предприятии обходится дешевле, чем создание ее каждый раз в возникающих благоприятных или неблагоприятных ситуациях. Такие затраты способствуют постоянному получению сведений о рыночной конъюнктуре, действиях

конкурентов, развитии спроса, позволяют следить за уровнем конкурентоспособности продукции предприятия на рынке и т. д.

Переменная часть маркетинговых затрат представляет собой затраты на маркетинг, вызванные изменениями рыночной ситуации и принятием новых стратегических и оперативных решений.

Чаще всего и постоянная, и переменная части затрат формируются при разработке планов маркетинговых мероприятий.

### **Этап 7. Определение системы контроля**

Финальной стадией маркетингового планирования является установление стандартов (критериев), по которым будет измеряться ход реализации плана маркетинга, т. е. контроль результатов маркетинговой деятельности. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности устанавливаемых целей маркетинга. Измерение результатов может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.

## **2.5. Контроль маркетинга**

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество непредвиденных событий, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль их выполнения. Контроль маркетинга — процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей. На практике используют три типа маркетингового контроля:

- контроль сбыта;
- контроль прибыльности;
- стратегический контроль (маркетинг-аудит).

**Контроль сбыта** заключается в замерах и оценке фактических показателей продажи в натуральном и денежном выражении в сопоставлении с аналогичными плановыми

показателями. Цель контроля — убедиться, действительно ли фирма достигла запланированных на конкретный год показателей. Источником информации могут служить отчеты сбытовых отделов или данные бухгалтерской отчетности.

Однако показатели объема продажи еще не позволяют судить о рыночном положении фирмы. Для этого собственный объем продажи необходимо сопоставить с аналогичным показателем конкурентов посредством анализа доли рынка. Источниками такой информации могут служить данные государственной статистической отчетности, данные маркетинговых исследований и другие источники коммерческой информации.

**Контроль прибыльности.** После анализа рыночных показателей необходимо выяснить количество ресурсов, которое тратится на достижение полученных результатов. Инструментом этого типа контроля служит анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом. Анализ соотношения общего сбыта и прибыли предприятия позволяет судить об эффективности сбытовой политики предприятия в целом. Об эффективности же менеджмента и производственной деятельности предприятия можно судить после проведения контроля прибыльности и рентабельности отдельных товаров, территорий, клиентов, производственных подразделений, сбытовых каналов, чтобы выявить прибыльность каждого направления деятельности предприятия. Такая информация необходима при принятии решения о будущем тех или иных СБЕ.

Контроль сбыта и прибыльности включает в себя четыре этапа (рис. 2.7):

1. Установление контрольных показателей. Руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам и (или) кварталам.
2. Замеры показателей рыночной деятельности фирмы. Для этого используются документы финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия.
3. Выявляют причины несоответствия плановых и реальных показателей деятельности.

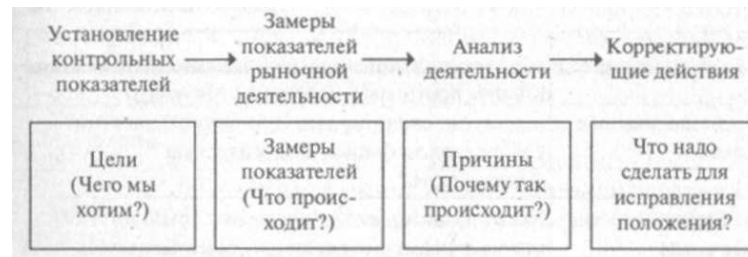


Рис. 2.7. Этапы процесса текущего контроля маркетинга

4. Предпринимают меры по корректировке деятельности фирмы и ликвидации разрыва между поставленными целями и достигнутыми результатами.

**Маркетинговый аудит.** Это третий вид контроля, применяемого в маркетинге. Другие его названия, встречающиеся в литературе: «стратегический контроль», «ревизия маркетинга».

Маркетинговый аудит — это систематическое всестороннее изучение деятельности, среды, целей и стратегий компании для выявления проблем и возможностей компании.

Предприятие осуществляет свою деятельность в сложной маркетинговой среде. Среда, с одной стороны, предоставляет возможности, а с другой — создает угрозы. Предприятие должно тщательно и непрерывно анализировать данную среду, чтобы вовремя избежать угроз и реализовать возможности. В табл. 2.6 приведены основные вопросы

Таблица 2.6

#### Вопросы маркетингового аудита

Аспекты анализа	Содержание анализа
1	2
<i>Аудит маркетинговой среды Макросреда</i>	
1. Демографическая среда	Какие основные демографические тенденции представляют возможности и угрозы для фирмы?
2. Экономическая среда	Какое влияние на предприятие окажут тенденции изменения доходов, цен, сбережений населения и условий кредита?

Продолжение табл. 2.6

1	2
3. Экологическая среда	Каковы прогнозы изменения стоимости и доступности природных ресурсов и энергии? Соблюдает ли фирма экологическую безопасность?
4. Технологическая среда	Какие происходят технические и технологические изменения в отрасли и в обществе в целом?
5. Политическая среда	Как действующие и предполагаемые законы могут повлиять на работу предприятия в перспективе?
6. Культурный аспект	Каково отношение населения к деятельности предприятия? Какие изменения в образе жизни потребителей могут оказать влияние?
<i>Область задач</i>	
1. Рынки	Как изменятся размеры рынка, темпы его роста и прибыльность? Каковы основные сегменты рынка?
2. Потребители	Как покупатели оценивают качество товара, обслуживание и цены, предлагаемые фирмой? Как они принимают решение о покупке товаров данного типа?
3. Конкуренты	Кто основные конкуренты? Каковы их доли рынка, сильные и слабые стороны, применяемые стратегии?
4. Каналы сбыта	Какие основные каналы сбыта использует предприятие для распространения своих товаров? Насколько эффективно они работают?
5. Поставщики	Какие тенденции оказывают влияние на поставщиков? Каковы перспективы доступа к ключевым ресурсам для производства (бизнеса)?
6. Контактные аудитории	Какие контактные аудитории вызывают проблемы или представляют возможности? Как следует вести себя предприятию в отношении этих групп?

Продолжение табл. 2.6

1	2
<i>Аудит маркетинговой стратегии</i>	
1. Цель фирмы	Четко ли определена цель и ориентирована ли она на рынок?
2. Задачи маркетинга	Сформулированы ли четкие задачи предприятия на рынке? Соответствуют ли эти задачи возможностям и ресурсам компании?
3. Маркетинговая стратегия	Имеется ли у предприятия тщательно разработанная маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей?
4. Бюджет	Имеются ли у предприятия достаточные средства для каждой СБЕ и для элементов маркетингового комплекса?
<i>Аудит организации маркетинга</i>	
1. Формальная структура	Обладает ли руководитель службы маркетинга достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия фирмы? Оптимальна ли структура маркетинговой деятельности с точки зрения функций, товаров, рынков и территорий?
2. Функциональная эффективность	Эффективно ли взаимодействуют службы сбыта и маркетинга? Достаточно ли компетентны и заинтересованы в работе сотрудники службы маркетинга, как контролируется и оценивается их работа?
3. Согласованность	Хорошо ли взаимодействуют сотрудники службы маркетинга с производственным и научно-исследовательским отделами, отделами снабжения, кадров и другими подразделениями?
<i>Аудит системы маркетинга</i>	
1. Маркетинговая информационная система	Обеспечивает ли маркетинговая информационная система точную и своевременную информацию о развитии рынка? Используют ли маркетинговую информацию специалисты, принимающие решения на предприятии?

Продолжение табл. 2.6

1	2
2. Система маркетингового планирования	Разрабатываются ли на предприятии годовые, долгосрочные и стратегические планы? Эффективно ли они реализуются?
3. Система контроля маркетинга	Выполняются ли задачи, поставленные годовым планом? Анализирует ли периодически руководство объем продаж и прибыльность товаров, рынков, территорий и каналов сбыта?
4. Разработка новых товаров	Хорошо ли организовано на предприятии разработка новых продуктов? Проводится ли тестирование новых товаров и рынков? Имеют ли успех новые товары?
<i>Аудит эффективности маркетинга</i>	
1. Анализ прибыльности	Насколько прибыльны различные товары, рынки, территории и каналы сбыта компании? Следует ли предприятию выходить на какие-либо сегменты бизнеса, расширяться или уходить с них? Каковы будут последствия?
2. Анализ издержек	Насколько обоснованы издержки каждой СБЕ? Как уменьшить издержки?
<i>Аудит маркетинговой политики</i>	
1. Товарная политика	Разработаны ли в фирме четкие задачи по товарным группам? Нужно ли снимать с производства какие-либо товары? Нужно ли осваивать производство каких-либо новых товаров? Принесет ли пользу каким-либо товарам изменение их качества, стиля или характеристик?
2. Ценовая политика	Каковы цели, стратегии и методики предприятия в области ценообразования? Соответствуют ли цены товаров их ценности с точки зрения покупателя? Эффективна ли система скидок?

Окончание табл. 2.6

1	2
3. Сбытовая политика	Каковы задачи и стратегии распространения? Имеет ли предприятие достаточный охват и уровень обслуживания на рынке? Нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы? Надлежащим ли образом организована система сбыта?
4. Маркетинговые коммуникации	Каковы цели фирмы в области продвижения товара и самой себя? Как определяются расходы на эти цели? Достаточны ли они? Хорошо ли продуманы и легко ли воспринимаются рекламные сообщения? Имеются ли у предприятия тщательно разработанные программы стимулирования сбыта и пропаганды товара?

маркетингового аудита. Более подробно процесс и методики анализа рассматриваются во 2-й части данного пособия «Маркетинговый анализ».

Маркетинговый аудит — не разовое мероприятие, а постоянный и непрерывный процесс, который поставляет информацию о состоянии всех элементов системы маркетинга на предприятии и о рынках.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ДЕЙСТВИЯМИ

#### 3.1. Содержание и инструменты конкурентной деятельности

Одним из главных факторов внешней среды, с учетом которого предприятие планирует свою маркетинговую деятельность, является конкуренция.

*Конкуренция* — соперничество и противоборство юридических и физических лиц за достижение преимуществ на рынке перед другими хозяйствующими субъектами в условиях рыночных отношений и действия антимонопольного законодательства.

Конкуренция как явление на рынке существует в виде конкурентных действий (борьбы) предприятий.

*Конкурентная деятельность* — совокупность нападающих и защитных действий предприятия, направленных на достижение и удержание наилучшего для себя положения на рынке относительно конкурентов. Наилучшего именно для фирмы, а не на рынке вообще, потому что не все фирмы стремятся в лидеры и способны ими стать. Но они могут избрать для себя вполне выгодную и стабильную позицию относительно конкурентов. Для стабильного существования на рынке предприятие должно обладать конкурентоспособностью.

*Конкурентоспособность фирмы* — ее способность продавать товары в условиях конкуренции, противостоять действиям конкурентов и самой влиять на конкурентов и конкурентную среду. Конкурентоспособность фирмы обуславливается не только ее маркетинговой деятельностью, а несколькими факторами, которые представлены на рис. 3.1.

С точки зрения покупателя конкурируют товары. Но за этим явлением стоит конкуренция производителей и продавцов. Конкурентоспособность товара — это проявление конкурентоспособности фирмы. Таким образом, на рынке



Рис. 3.1. Составные элементы конкурентоспособности фирмы

конкурируют предприятия, а маркетинг — инструмент этой деятельности.

*Предметом* конкуренции в узком смысле является товар, который фирмы-конкуренты пытаются продать потребителям. В широком смысле предметом конкуренции является потребность покупателей, за удовлетворение которой борются фирмы. Фирма, видящая свою цель в производстве супов быстрого приготовления, фирма, преследующая цель — удовлетворение потребностей людей в быстром питании, и фирма, имеющая целью удовлетворение потребности в питании вообще, будут не только по-разному оперировать на рынке, но и иметь разных конкурентов.

При узком понимании конкуренции предприятие выявляет другие предприятия, производящие товары-аналоги или товары-заменители. Широкое понимание конкуренции приводит и к более широкому кругу конкурентов. Это все субъекты рынка, которые каким-то способом могут удовлетворить данную потребность, на которую работает предприятие, или перевести ее в иную потребность, или вообще исключить ее из жизнедеятельности потребителя. Появление автомобилей привело к исчезновению всех экипажей и всех потребностей, связанных с этим, соответствующих товаров, например кучерских кнутов.

*Объектом* конкуренции является покупатель или потребитель. Разделение предмета и объекта показывает, что в конкурентной борьбе две сферы воздействия: товар (предмет) и потребитель (объект).

Инструментами или средствами конкуренции являются элементы комплекса маркетинга — продукт (товар), цена, сбытовая система и маркетинговые коммуникации.

*Товар.* Средствами конкуренции являются свойства товара, комплектация товара, упаковка, марочные обозначения, предлагаемый ассортимент, инновации. Каждый элемент товара и товарной политики является одновременно и инструментом и «полем» конкурентной борьбы.

*Цена.* Средствами конкуренции являются повышение или понижение цен, дифференцирование цен, скидки. Это гибкий и быстродействующий инструмент конкурентной борьбы, поскольку цены можно быстро изменить, реагируя на спрос, издержки или конкуренцию. Однако ценовые действия быстрее и проще копируются конкурентами. Кроме того, государство может регулировать цену.

*Сбытовая система.* Инструментами конкуренции являются места и способы продажи, торговое обслуживание, условия оформления сделок, условия оплаты, искусство торговых работников, этикет фирмы. В настоящее время сильным средством конкуренции в России является продажа товаров в кредит. А вот этикет торговых работников пока остается слабым местом большинства фирм.

*Маркетинговые коммуникации.* Средствами конкуренции являются реклама, взаимодействие с обществом, стимулирующие меры, личная продажа.

Кроме того, инструментом конкуренции является использование возможностей внешней среды: приучение школьников к работе на компьютере своей марки, юридически грамотный обход нормативных актов, затрудняющих производство и сбыт данного товара.

Уровень и качество рассмотренных инструментов конкуренции обеспечиваются всеми функциями предприятия — производством, научно-техническими исследованиями, менеджментом, финансированием. Все это еще раз подтверждает, что маркетинг — это интегрирующая, т. е. объединяющая, функция предприятия.

### 3.2. Определение конкурентов предприятия

Первым этапом конкурентной деятельности предприятия является точное определение его конкурентов. Это тоже одна из проблем конкуренции, поскольку ответ на вопрос «Кто наши конкуренты?» — далеко не однозначный. Рассмотрим два различных подхода к определению конкурентов.

**Отраслевая концепция конкуренции.** Согласно этой модели конкурентами являются предприятия, работающие в одной отрасли экономики.

*Отрасль экономики* — совокупность предприятий, предлагающих рынку определенную группу товаров и/или использующих определенную технологию.

При определении конкурентов рассматривают два основных фактора:

- количество и размер предприятий, действующих в отрасли;
- степень различия предлагаемых ими товаров.

На основе этих факторов определяют тип конкуренции (чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия) и вытекающие из этого условия конкуренции (возможность манипулирования ценами, степень свободы фирмы, уровень угрозы со стороны других фирм).

Определение конкретных конкурентов в отрасли делается на основе сходства используемых предприятиями рыночных стратегий «качество—цена» или «ассортимент—цена» или «качество—ассортимент». Ближайшими конкурентами в отрасли являются фирмы, принадлежащие к одной стратегической группе, т. е. придерживающиеся одинаковых или сходных стратегий. Естественно, что наиболее сильная конкуренция существует между фирмами, выпускающими похожие по качеству товары и продающими их по близким ценам. Но и между предприятиями из разных стратегических групп существует соперничество, поскольку их комплексы маркетинга в определенной степени взаимозаменяемы и покупатели могут переходить при покуп-

ке с одного соотношения «качество товара — цена» на другое.

Хотя данная концепция практически применима, она имеет по крайней мере два маркетинговых недостатка. Во-первых, здесь не учитываются потребности покупателей. А ведь предприятия, работающие в одной отрасли, могут выпускать товары, рассчитанные на разные потребности, и тогда они — не прямые конкуренты. И наоборот, не учитывается возможная конкуренция со стороны продукции других отраслей, которая ориентирована на ту же потребность покупателей.

**Рыночная концепция конкуренции.** Согласно этой концепции конкурентами являются предприятия, действующие на одном рынке. Отличие рынка от отрасли заключается в том, что рынки объединяют покупателей и продавцов товаров, а под отраслью имеют в виду объединение только продавцов (производителей).

Для установления конкурентов предприятие должно точно обозначить два уровня рынка, на которых оно действует или собирается работать: рынок потребности и рынок товара. (Подробно вопросы выбора и обозначения рынков рассматриваются в следующем разделе). В узком смысле конкуренты — это предприятия, действующие на рынке одного типа товара (рис. 3.2).

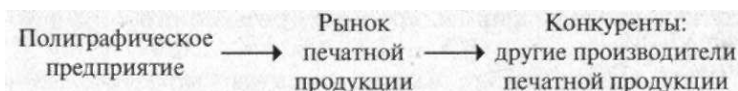


Рис. 3.2. Узкое определение конкурентов

Конкуренты в широком смысле — это предприятия, действующие на рынке одной потребности, даже если у них разные технологии и принадлежат они к разным отраслям. Поскольку один товар может удовлетворять разные потребности, круг конкурентов предприятия еще больше. Конкурентами становятся предприятия, действующие на разных родовых рынках. На рис. 3.3 показано, что, например, настенный календарь может продаваться-покупаться в качестве подарка, и тогда с ним конкурируют дру-

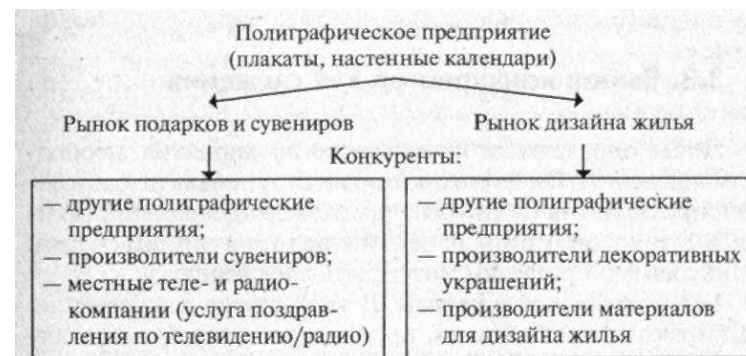


Рис. 3.3. Широкое определение конкурентов

гие сувениры, услуги поздравления по телевидению и т. д. Календарь может приобретаться и для украшения квартиры, и тогда с ним конкурируют другие настенные украшения и материалы для самостоятельного изготовления таких украшений.

Для более точного определения конкурентов необходимо обозначить 4 границы рынка (см. раздел «Выбор целевого рынка»). Прямыми конкурентами являются предприятия, которые предлагают один тип товара для одной и той же потребности, для одного и того же типа потребителей в одном географическом районе. Если же в определении рынка данной фирмы и ее конкурента хотя бы один из признаков отличается, то эти фирмы уже не являются полными конкурентами.

Не являются конкурентами предприятия, выпускающие газированные напитки в Ростовской области и на Сахалине. Предприятие, выпускающее продукцию, аналогичную продукции данного предприятия, не рассматривается как конкурент, если стоимость транспортировки его товаров в данный регион увеличивает цену до уровня, неприемлемого для покупателя.

На одном родовом рынке разные типы товаров тоже могут быть конкурентами, если предназначены для одной потребности, одного типа потребителей в одном географическом регионе.



### 3.3. Выбор конкурентов для слежения

После определения конкурентов предприятия, необходимо выделить тех из них, которые будут объектом внимания предприятия (конкурентная разведка, анализ). В зависимости от ситуации и целей предприятия объектами конкурентной разведки могут быть следующие.

1. *Ближайшие конкуренты.* В этом случае для слежения выбираются предприятия, продающие товары, аналогичные продукции данного предприятия. А их объем продаж сопоставим с показателями анализируемого предприятия. Такой подход целесообразен при олигополии, когда на рынке сравнительно немного фирм, которые его контролируют. Такие фирмы чувствительны к действиям друг друга, поэтому есть необходимость следить за этими действиями.

2. *Более крупные конкуренты.* Для слежения выбираются конкуренты, обладающие более крупными, по сравнению с данным предприятием, финансовыми средствами и/или большей долей на рынке. Такой выбор объекта разведки подходит предприятиям, которые не являются лидерами на данном рынке. На основе конкурентного анализа можно выбирать стратегии действий по отношению к фирмам-лидерам: вступление в прямую борьбу, дифференциация своей продукции, переход в другие сегменты рынка и т. д.

3. *Все действующие на данном рынке конкуренты.* Подобный анализ позволяет выявить общую ситуацию в отрасли (на рынке). Знание этой ситуации и перспектив ее развития позволяет разработать более обоснованные планы роста и развития предприятия.

4. *Все возможные конкуренты.* В этом случае помимо действующих в настоящее время конкурентов в качестве объектов рассматриваются и потенциальные конкуренты: строящиеся предприятия; предприятия, которые могут прийти на данный рынок и т. д.

В дополнение к мониторингу нынешних и потенциальных конкурентов эффективная конкурентная разведка должна также наблюдать за всей деловой средой в целом —

на той территории, где есть интересы предприятия и где присутствуют его конкуренты. То есть слежение за конкурентами необходимо рассматривать в контексте всей внешней среды (технологии, законодательство, состояние экономики, ситуация в социальной сфере) ибо эта среда определяет характер конкуренции на конкретном рынке. Те фирмы, которые лучше других адаптировались к этой окружающей среде, оказываются в более выгодном конкурентном положении.

### 3.4. Конкурентная разведка

#### 3.4.1. Понятие конкурентной разведки

Одним из возможных способов получения достоверной информации о состоянии рынков является конкурентная разведка (competitive intelligence, CI). Общество профессионалов конкурентной разведки СКИП (SCIP) дает следующее определение [6]:

*Конкурентная разведка* — спланированные действия предприятия по систематическому и этичному сбору, анализу и управлению той информацией о внешней среде, которая может повлиять на осуществление планов предприятия и его работу в целом. Конкурентная разведка — особый подход к изучению конкурентной среды, интегрирующий методы маркетинговых исследований, элементы стратегического маркетинга и маркетингового консультирования, а также включающий специальные методики сбора и анализа информации.

Применяются также идентичные термины: *бизнес-разведка, деловая разведка, конкурентный анализ, конкурентный бенчмаркинг.*

Конкурентная разведка позволяет в оперативном режиме получать новое знание о конкурентной среде организации, опираясь на анализ информации по следующим направлениям [8]:

- объем, структура и динамика рынков;
- изменения рыночных позиций основных конкурентов;
- действия конкурентов;

- изменения в законодательстве и политике государственного регулирования на рынке;
- новые технологии, товары и услуги;
- ситуация на смежных рынках.

Сведения, приобретенные в ходе такого сбора информации, затем используются для повышения собственной конкурентоспособности организации. Потребители результатов конкурентной разведки находятся на всех уровнях в предприятии: управленцы высшего и среднего звена, сотрудники отдела маркетинга, исполнители различных проектов, сотрудники отделов сбыта и пр. Конкурентная разведка дает данные для стратегического планирования, бенчмаркинга, инвестиций, разработки новой продукции, маркетинга, процесса продаж и любой другой деятельности в бизнесе, где требуется принимать решения на основе информации о внешней деловой среде.

Важным является то обстоятельство, что конкурентная разведка является законным сбором информации о конкурентах и окружающей бизнес среде вообще. Конкурентная разведка отличается от промышленного шпионажа. Отличие состоит в том, что источники информации для конкурентной разведки всегда «открыты» и общедоступны, хотя и не все они опубликованы или выставлены на всеобщее обозрение. К ключевым неопубликованным источникам относится любой, кто был в контакте с конкурентом. Сюда входят собственные сотрудники организации, покупатели и поставщики, а также сами конкуренты и эксперты в нужной отрасли бизнеса.

В отличие от шпионажа, конкурентная разведка — это легальный вид бизнеса, с четким этическим кодексом, который требует от профессионала представляться тем, кто он есть на самом деле, а также уважать требования соблюдения конфиденциальности.

### 3.4.2 Процесс конкурентной разведки

Существуют различные модели, описывающие процесс проведения конкурентной разведки. Рассмотрим модель, которая включает в себя 4 этапа: сбор информации, ее анализ, передачу и использование.

#### Этап 1. Сбор информации

Каждый этап на самом деле включает в себя несколько процессов. Первая часть стадии сбора информации — определение потребностей пользователя, или «ключевых вопросов». Ключевые вопросы либо устанавливаются в ходе расспроса пользователя сотрудником разведки, чтобы определить, в какой именно информации тот нуждается, либо наоборот, пользователь сам запрашивает у разведки информацию, необходимую ему для конкретных целей. Ключевые вопросы можно разделить на три основные категории:

- а) стратегические решения и действия;
- б) вопросы раннего предупреждения;
- в) описание ключевых игроков (конкурентов, покупателей, поставщиков, партнеров, контролирующих органов и пр.).

Вопросы категории «а» относятся ко всем типам деловой активности и нацелены на поддержку принятия стратегических решений предприятия. Например, оценка решений по инвестированию; оценка структурных изменений в своем производстве, бизнесе.

Основная задача вопросов категории «б» — вовремя почувствовать угрозы во внешней среде. Примером можно считать оценку потенциальных технологических новинок, появление новых или иностранных конкурентов на рынке, положение дел у ключевых покупателей или поставщиков, возможные изменения законодательства и т. п.

Вопросы «в», относящиеся к ключевым игрокам, зачастую используются в последнюю очередь и могут просто отражать потребность лучше понимать участника рынка. Сюда относится составление полного описания конкурента (или другого рыночного игрока), включающее его продукты, деятельность, финансовые возможности, сильные и слабые стороны, подход к решению различных вопросов.

Завершающей стадией этапа сбора информации является собственно сбор информации.

Одним из ключевых источников для получения конкурентной информации является сама компания, проводящая исследование, точнее ее сотрудники:

- Торговые представители ежедневно контактируют с покупателями и знают, что делают конкуренты.
- Сотрудники технических отделов могут обнаружить новые патенты или прочитать новые исследования в газетах, относящиеся к развитию конкурента.
- Агент по закупкам может получить информацию от поставщика, который обслуживает не только данное предприятие, но и конкурента.

Информация о конкретных продуктах может быть взята у конкурента, у розничного продавца, с сайта, посвященного определенным продуктам, в новостях, в базах данных с маркетинговыми исследованиями, в онлайн-вариантах СМИ.

Для раннего предупреждения о шагах конкурента полезны первичные источники. Выставки и конференции, например, часто используются для представления публике новых продуктов и идей. Отраслевые эксперты и консультанты, журналисты, пишущие на темы продаж, покупатели и поставщики конкурента, бывшие сотрудники конкурента часто могут предоставить детальные сведения о действиях конкурента.

#### **Этап 2. Превращение сырой информации в продукт разведки**

Собранные данные систематизируют. Разные типы данных отвечают на разные вопросы, но, будучи сведенными воедино, должны привести к ясному пониманию того, что происходит сейчас, либо будет происходить на рынке и во внешней среде.

#### **Этап 3. Взаимодействие с потребителем информации (передача информации)**

Важно, чтобы соответствующая аналитическая информация была доставлена к тому, кто в ней нуждается. К услугам конкурентной разведки целесообразно обращаться всем, кому требуется делать выводы на основании нынешних поступков и будущих планов покупателей, поставщиков или других компаний, присутствующих на рынке. На практике это значит, что конкурентная разведка нужна практически каждому в организации — от дирекции до

производственников. Передача информации может быть, например, устной — по телефону, при личной встрече, в ходе презентации.

Необходимым условием является то, что результаты работы конкурентной разведки должны быть пригодны для использования в процессе принятия решения, поэтому их представление должно быть построено так, чтобы поддержать этот процесс. Необходимо сделать короткий отчет, в котором подчеркиваются необходимые для принятия решения аспекты, а остальные данные просто должны быть легко доступны, если заказчик пожелает с ними ознакомиться.

#### **Этап 4. Комплексное использование разведки**

Правильно организованная и выполненная работа конкурентной разведки приведет к тому, что будут собраны четыре различных, но связанных между собой типа знаний о конкурентах и конкурентной среде, показанные на рис. 3.4.

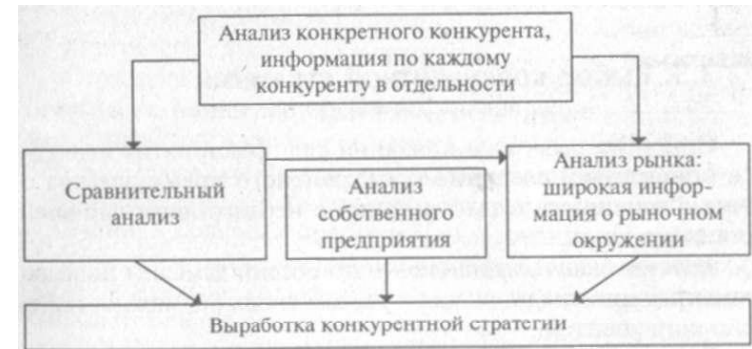


Рис. 3.4. Схема использования данных конкурентной разведки

1. Анализ конкурента: информация по каждому конкуренту в отдельности, о его основных аспектах работы.
2. Сравнительный анализ: информация о сходстве и различиях конкурентов; сравнение конкурентов с собственным предприятием.
3. Анализ рынка (отрасли): расширенная информация о рынке, в частности, о покупателях, поставщиках, ка-

налах сбыта, технологиях, отраслевой конкуренции, союзах между участниками рынка и т. п.

#### 4. Анализ своего предприятия — информация о своей собственной организации.

Все эти четыре вида анализа необходимы для построения полной и всеобъемлющей картины делового окружения предприятия. Только на основе полного понимания собственного положения на рынке и знания соперников можно принимать верные решения, которые приведут к достижению рыночных преимуществ и защитят от угроз.

Завершающая часть использования данных конкурентной разведки — принятие управленческих (в частности маркетинговых) решений или разработка стратегического плана. Все подобные планы должны предусматривать продолжение мониторинга внешней среды, в частности конкурентов, и оценку результатов предпринятых конкурентных действий.

### 3.5. Выбор конкурентной стратегии

Одной из задач планирования для предприятия является поиск путей создания конкурентного преимущества с целью успешного существования в неблагоприятных внешних условиях.

*Конкурентная стратегия* — это общий замысел поведения предприятия на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов.

Базовая стратегия конкуренции представляет собой основу конкурентного поведения предприятия и описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения на рынке. Конкурентная стратегия фирмы определяется на основе изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств.

Позицию предприятия на рынке определяют ее конкурентные преимущества, которые делятся на два вида:

- более низкие, по сравнению с конкурентами, цены;
- дифференциация (отличие) товаров.

Более низкие цены при равном качестве товаров привлекательнее для покупателя. Дифференциация — это предложение покупателям уникальной и большей чем у конкурентов ценности в виде повышенного уровня качества товара, особых потребительских свойств, торгового или послепродажного обслуживания. (Более подробно возможности для дифференциации рассматривается в разделе «Позиционирование».) Дифференциация позволяет предприятию устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках тоже дает большую прибыль.

В соответствии с этим, к успеху в условиях конкуренции может привести следование одной из трех базовых конкурентных стратегий:

- а) стратегии лидерства по издержкам;
- б) стратегии дифференциации;
- в) стратегия лидерства в сегменте.

Стратегия *лидерства по издержкам* ориентирует предприятие (а точнее, ее стратегическую бизнес-единицу) на минимизацию производственных и сбытовых издержек, что позволяет установить более низкие в сравнении с конкурентами цены. Как правило, такую стратегию могут применять крупные предприятия. Средние издержки с увеличением размера предприятия уменьшаются. Этому способствуют не только технологические причины, но и выгода от специализации и совместного производства разных товаров в виде экономии на постоянных издержках.

Второй причиной, по которой крупная фирма работает эффективнее, является особенность спроса. Исследования показали, что 60% спроса на товар находится в узком диапазоне качественных характеристик. Следовательно, если продукты однотипные, то их выгодно производить на конвейере. Усредненность ценовых и качественных запросов массового потребителя создает объективную основу крупного производства. Получается, что в сфере массового и серийного производства крупный производитель/продавец имеет преимущество.

Реализация такой стратегии на практике осложняется рядом обстоятельств:

- инфляция, обесценивающая получаемую прибыль;
- отсутствие однозначной связи между ростом масштабов деятельности и снижением затрат;
- невозможность быстро переориентировать массовое производство вследствие его инерционности;
- относительно быстрая возможность копирования стратегии конкурентами.

*Стратегия дифференциации.* СБЕ стремится к достижению превосходства над конкурентами в важных для потребителя аспектах: по качеству продукции, по сервису и т. д. Первенствовать во всех областях невозможно, поэтому предприятие с учетом своих сильных сторон выбирает несколько приоритетных направлений, в которых пытается достичь превосходства над другими. Эти направления могут быть самыми разнообразными, и вариантов такой стратегии на практике применяется множество. В то же время дифференциация обычно связана со значительными затратами, поэтому даже при ориентации на нее предыдущая стратегия полностью не исключается.

*Стратегия лидерства в сегменте* (или стратегия фокусирования) основывается на выборе одного из сегментов отраслевого рынка и достижении в нем конкурентных преимуществ либо по издержкам, либо по дифференциации (что чаще). Предприятие, работающее на конкретный сегмент, лучше удовлетворяет его потребности за счет специального обслуживания, поэтому получает преимущества. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в этот сегмент конкурентов.

Конкурентные преимущества отличаются по тому, насколько долго их можно удерживать. Преимущества низкого ранга довольно быстро достигаются и конкурирующими фирмами и перестают быть преимуществами: дешевая рабочая сила и сырье, экономия на масштабе производства. Преимущества более высокого порядка можно удерживать более длительное время, но они связаны со значительными

ми инвестициями и риском (уникальные технологии, технический и рыночный опыт, ноу-хау).

К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести его слабую персональную ориентацию. Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности поведения его руководителей. А ведь их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия конкуренции должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только предприятие, но и его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры.

Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется, в конечном счете, за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-соперников, сколько в завоевании потребителей, пользующихся товарами и услугами конкурентов.

### 3.6. Правовое регулирование конкуренции

Антимонопольное законодательство регламентирует перечень общих требований к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контролю доли рынка, занятой данным предприятием, санкции в случае его нарушения.

В Российской Федерации основу антимонопольного законодательства образует Закон РФ от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности и на товарных рынках» [27]. Данный закон определяет организационные и правовые основы предупреждения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции на товарных рынках в Российской Федерации; ограничения конкуренции.

*Хозяйствующие субъекты* — российские и иностранные коммерческие организации, некоммерческие организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью, а также индивидуальные предприниматели.

*Недобросовестная конкуренция* — любые направленные на приобретение преимуществ действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат положениям действующего законодательства, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и могут причинить или причинили убытки другим хозяйствующим субъектам — конкурентам, либо нанести ущерб их деловой репутации.

*Монополистическая деятельность* — противоречащие антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции.

I. Злоупотребление хозяйствующим субъектом своим доминирующим положением на рынке.

Запрещаются действия (бездействие) хозяйствующего субъекта (группы лиц), занимающего доминирующее положение, которые имеют либо могут иметь своим результатом недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других хозяйствующих субъектов, в том числе такие действия (бездействие), как:

- изъятие товаров из обращения, целью или результатом которого является создание или поддержание дефицита на рынке либо повышение цен;
- создание условий доступа на товарный рынок, обмена, потребления, приобретения, производства, реализации товара, которые ставят один или несколько хозяйствующих субъектов в неравное положение по сравнению с другим или другими хозяйствующими субъектами (дискриминационные условия);
- создание препятствий доступу на рынок (выходу с рынка) другим хозяйствующим субъектам;
- нарушение установленного нормативными актами порядка ценообразования;
- установление, поддержание монопольно высоких (низких) цен;

- сокращение или прекращение производства товаров, на которые имеются спрос или заказы потребителей, при наличии безубыточной возможности их производства;

- необоснованный отказ от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) при наличии возможности производства или поставки соответствующего товара.

2. Соглашения хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию.

Запрещается заключение договора, иной сделки, соглашения или осуществление согласованных действий хозяйствующими субъектами, действующими на рынке одного товара (взаимозаменяемых товаров), которые приводят или могут привести к:

- установлению цен, тарифов, скидок, наценок;
- повышению, снижению или поддержанию цен на аукционах и торгах;
- разделу рынка по территориальному принципу, по объему продаж или закупок, по ассортименту реализуемых товаров либо по кругу продавцов или покупателей (заказчиков);
- ограничению доступа на рынок или устранению с него других хозяйствующих субъектов в качестве продавцов определенных товаров или их покупателей (заказчиков);
- отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками).

Также запрещается заключение хозяйствующими субъектами, действующими на рынке одного товара (взаимозаменяемых товаров), иных соглашений или осуществление согласованных действий, в результате которых имеются или могут иметь место недопущение, ограничение, устранение конкуренции и ущемление интересов других хозяйствующих субъектов.

3. Недобросовестная конкуренция.

Не допускается недобросовестная конкуренция, в том числе:

- распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки другому хо-

- заявляющему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;
- введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества и количества товара или его изготовителей;
- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;
- продажа, обмен или иное введение в оборот товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполнения работ, услуг;
- получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную тайну и охраняемую законом тайну.

4. Ответственность за нарушение антимонопольного законодательства.

За нарушения антимонопольного законодательства должностные лица органов власти, коммерческие и некоммерческие организации или их руководители, а также физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, несут гражданско-правовую, административную либо уголовную ответственность.

Доход, полученный в результате нарушения антимонопольного законодательства хозяйствующим субъектом, чьи действия в установленном порядке признаны монополистической деятельностью или недобросовестной конкуренцией, подлежит взысканию в федеральный бюджет в судебном порядке по иску антимонопольного органа.

## 4. ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

### 4.1. Обозначение сферы деятельности предприятия

В миссии предприятия среди прочего указывается сфера деятельности предприятия. Точное обозначение сферы деятельности позволяет предприятию идентифицировать себя в глазах потребителей, партнеров по бизнесу и общества, найти новые возможности на рынке, правильно поставить цели маркетинга и определить своих конкурентов, наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Вначале рассмотрим, как предприятие может обозначать сферу своей деятельности.

Указателями сферы деятельности могут быть товары, технологии, группы покупателей, потребности или сочетание нескольких факторов.

Пример определения сферы деятельности:

1. По товару: производство открыток и календарей.
2. По технологии: полиграфическое предприятие.
3. По группе покупателей: товары для инвалидов.

Проще всего описать свою деятельность на основе товара или на основе своей технологии. Например, производитель поздравительных открыток определяет свою сферу деятельности как выпуск поздравительных открыток. Или определяет себя, как полиграфическое предприятие (технология). При этом он не называет потребности покупателей, так как не знает или не задумывается о них. С точки зрения маркетинга правильнее определять сферу деятельности предприятия по его рынку.

*Целевой рынок* — определенные покупатели с определенными потребностями и продавцы, на которые предприятие ориентирует свою деятельность. В соответствии с этим предприятие должно определять свою деятельность, как «удовлетворение конкретных потребностей конкретных типов потребителей», а не просто, как «производство товаров». Определение предприятия как производителя

какого-либо товара, в нашем примере как производителя открыток, с точки зрения маркетинга слишком неточно. Необходимо точнее представлять, для каких потребностей предприятие выпускает товар и для какого круга потребителей.

Предприятие действует на двух уровнях рынка.

*Рынок потребности* — это покупатели со схожими потребностями и продавцы, предлагающие им разные, даже очень несхожие способы удовлетворения этих потребностей. То есть это широкий рынок, связанный с одной потребностью, на котором покупатели сравнивают и выбирают принципиально разные товары и услуги для этой потребности.

**Пример.** Рынок потребности «средства напоминания о себе» — это покупатели, которые хотят напомнить о себе другим людям и все продавцы, предлагающие им любые товары для этого. В нашем примере люди могут напомнить о себе и выразить свои чувства другим людям разными способами — послать открытку, дать телеграмму, заказать песню по радио. Соответственно, фирма, выпускающая открытки, может найти себе новые возможности, если нацелится на рынок этой потребности и станет выпускать еще и упаковку для подарков с подписью.

*Рынок товара* — покупатели со схожими потребностями и продавцы, предлагающие им схожие способы удовлетворения потребностей. Это более узкий рынок, тоже связанный с одной потребностью, но на котором покупатели делают выбор из однотипных товаров разных продавцов.

**Пример.** Рынок поздравительных открыток — покупатели, желающие поздравить кого-то, и продавцы, предлагающие им различные открытки для этой цели (только открытки).

Таким образом, товар предлагается на рынке товара, который является частью более крупного рынка потребности. А рынок потребности может включать несколько рынков товаров и услуг (рис. 4.1).

Рынок, на котором выступает предприятие, необходимо точно идентифицировать. Основным этапом идентификации рынка является определение его границ. Для идентификации недостаточно указать только товар, кото-

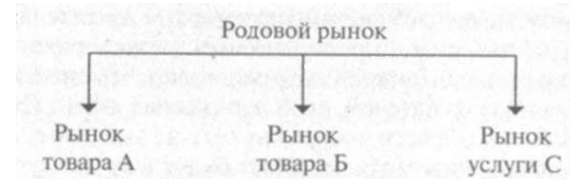


Рис. 4.1. Связь между рынками

рый продается на рассматриваемом рынке. Полное обозначение рынка товара включает 4 признака:

Что?	1	Тип товара
Для чего?	2	Потребности
Для кого?	3	Тип потребителей
Где?	4	Географический район

**Пример.** Визитки для напоминания о себе деловыми людьми в г. Шахты.

То есть при описании рынка товара необходимо использовать «характеристики» потребителей и указывать его географические границы.

*Тип товара* (признак 1) описывает товары, которые предлагаются на данном рынке. Под *потребностями* (признак 2) имеются в виду основные потребности, для удовлетворения которых покупатели приобретают данный тип товара. Трудность в указании потребностей состоит в том, что один товар может удовлетворять несколько потребностей, как основных, так и сопутствующих покупке.

**Пример.** Поздравительные открытки удовлетворяют такие потребности: поздравление, коллекционирование, сувенир на память. Основными могут быть поздравление или коллекционирование, сопутствующими — экономия денег, удобство.

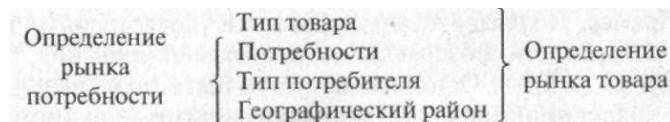
Когда один товар служит для удовлетворения разных потребностей, соответственно, выделяют несколько разных рынков потребностей. Такой товар одновременно конкурирует на нескольких рынках, а его продавец одновременно является участником разных рынков потребностей. Тип товара и потребности покупателей должны определяться одновременно. Указание типа товара может помочь удовлетворению потребностей. Автобусные перевозки служат для перевозки чего-либо или кого-либо.



Под *типом потребителей* (признак 3) имеется в виду круг потребителей с определенными характеристиками, для которых предназначен данный товар. Именно потребителей, а не покупателей, если это разные люди. Покупатель может приобрести товар для семьи, знакомых людей или домашних животных, которые будут в этом случае потребителями. Потребителями могут быть и предприятия. Если товар продается посредникам, то их не следует рассматривать как потребителей.

Под *географическим районом* (признак 4) понимается территория, на которой фирма собирается продавать товары и конкурировать. Один тип товара может продаваться на разных географических уровнях рынка. Например: мировой рынок автомобилей, российский, шахтинский рынок. На этих уровнях различная конъюнктура рынков. И конкуренты у предприятия в каждом случае — разные. Поэтому при определении своего рынка предприятие должно четко указывать его географические границы. Географические границы товарных рынков определяются экономическими, технологическими и административными барьерами, ограничивающими возможность участия потребителей в приобретении товаров на определенной территории.

Название рынка потребности не включает тип товара, так как на таком рынке могут предлагаться разные типы товаров для одной потребности:



Пример: напоминание о себе деловыми людьми г. Шахты.

Согласно Методическим рекомендациям по определению границ и объемов товарных рынков, утвержденным в 1993 г. Государственным комитетом РФ по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (сейчас его функции выполняет Федеральная антимонопольная служба), выделяют продуктовые и географические границы рынка [33]. Продуктовые границы рынка устанавливаются на основе анализа взаимозаменяемости

товаров, который может проводиться с учетом перекрестной эластичности товаров или на основании анализа потребительских свойств товара.

## 4.2. Выбор рынка товара

Ресурсы любого предприятия ограничены. И оно стремится наилучшим образом их использовать, получить наибольший результат. Поэтому и перед начинающим предприятием, и перед уже работающим возникает вопрос: куда лучше направить эти ресурсы?

Предприятию необходимо найти для себя рыночную возможность и определить сферу деятельности, в которой оно может в наилучшей степени реализовать свои ресурсы и получить от них наибольшую отдачу. Выбор фирмой целевого рынка включает 3 этапа:

Этап I — Выделение широкого рынка товара.

Этап II — Сегментация выбранного рынка товара (см. подраздел 4.2).

Этап III — Выбор сегментов для обслуживания (см. подраздел 4.3).

### Этап I

На всем рынке выделяют один или несколько рынков, связанных с разными потребностями людей (рис. 4.2). Далее на выбранном рынке потребности выделяют один или несколько широких рынков товара, на которых фирма могла бы работать.

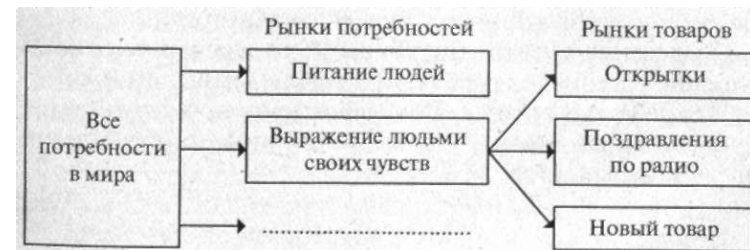


Рис. 4.2. Пример выбора рынка товара

Это значит, что предприятие отбрасывает все возможности на рынке продуктов питания и концентрируется на рынке потребности «средства для выражения людьми своих чувств другим людям». Далее фирма может выбрать, рынок товара «поздравительные открытки» или создать новый товар и, соответственно, открыть новый рынок товара.

При выборе рынка товара необходимо иметь в виду, насколько широким он является. Слишком узкое определение рынка будет ограничивать возможности для фирмы. Слишком широкое определение рынка может привести к тому, что ресурсы фирмы окажутся незначительными. Поэтому выделяемый рынок должен быть достаточно большим, чтобы дать фирме возможность прибыльно работать, но достаточно ограниченным, чтобы позволить ей стать сильным конкурентом.

Пример. Малое предприятие определяет свой рынок товара:

- а) рынок открыток города — слишком узко;
- б) мировой рынок печатной продукции — слишком широко;
- в) рынок печатной продукции города — нормально.

Выбор рынка требует оценки и анализа того, что предприятие в состоянии сделать для определенной группы потребителей, имея при этом конкурентные преимущества. При выборе целевого рынка необходимо рассмотреть различные факторы внутренней и внешней среды предприятия (рис. 4.3). Выбирая рынок, нужно выяснить, какие аналогичные товары будут конкурировать с товарами предприятия? Существуют ли другие типы товаров, способные заменить товар предприятия? Возможно ли видоизменение потребности, на которую нацелен данный товар?

Выделение рынков потребностей и товарных рынков — сложный процесс, требующий наблюдения, интуиции, опыта работы на рынке. Его эффективно проводить методом «мозговой атаки», т. е. путем группового обсуждения среди специалистов.

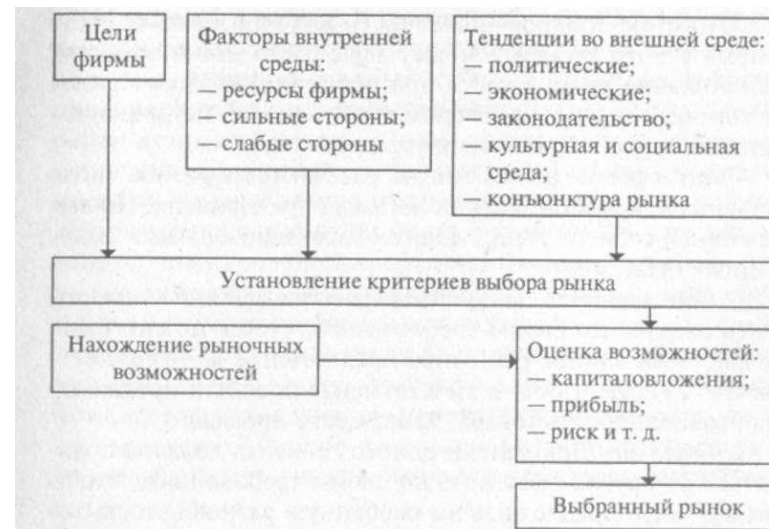


Рис. 4.3. Нахождение и оценка рыночных возможностей

### 4.3. Выбор сегментов

Маркетинг предполагает, что предприятие не обязательно должно работать на весь рынок. Во многих случаях целесообразнее сосредоточение на его определенной части. Предприятие может воспользоваться четырьмя стратегиями охвата рынка.

Концентрированный маркетинг. Многие предприятия, особенно с небольшими ресурсами, считают более привлекательным не тратить усилия на борьбу за общий рынок, а сконцентрировать их на одном сегменте. Такая фирма предполагает, что, сосредоточившись на конкретном сегменте рынка, она сможет лучше удовлетворить его потребности. Это приведет к увеличению сбыта и, следовательно, росту прибыли. При этом если доля фирмы на общем рынке сравнительно невелика, в отдельном сегменте доля про-

даваемых ею товаров может быть более высокой. Такая фирма в этом сегменте может даже стать монополистом. Наибольшие возможности для предприятия могут существовать в сегменте, в котором значительный неудовлетворенный спрос и слабая конкуренция.

Один и тот же рынок можно разделить на разное число сегментов, в зависимости от замысла предприятия. Но выделяемый сегмент рынка должен характеризоваться следующими свойствами:

1. *Однородность.* Покупатели внутри сегмента должны быть сходны по своим требованиям, чтобы можно было разработать единое рыночное предложение для всего сегмента. То есть, чтобы всем в сегменте подошли предлагаемая разновидность товара, цена, место продажи.

2. *Отличие.* Покупатели одного сегмента должны отличаться от других сегментов по своим требованиям, чтобы можно было предложить им особенную разновидность товара или условия продажи. Сегмент необходимо выделять на основе отличий покупателей, которые предприятие может практически использовать.

3. *Измеримость.* Должна быть возможность определить численность выделенной группы покупателей, потому что предприятию необходимо иметь представление о размере сегмента, т. е. о количестве покупателей выделенного типа. Для определения численности сегмента используют статистические данные по населению, проводят опросы и наблюдения за поведением покупателей.

4. *Емкость.* Сегмент должен быть достаточно большим (емким) или растущим, чтобы покрыть расходы предприятия по его обслуживанию и принести прибыль.

5. *Доступность.* Должна быть возможность обслужить выделенных покупателей через имеющиеся у предприятия каналы сбыта и продвижения товаров.

Хотя, как указывалось выше, данная стратегия может принести предприятию определенные преимущества, она связана с определенным риском. Фирма становится зависимой от одного сегмента, т. е. от одной группы покупателей. Сегмент может не оправдать надежд, поэтому многие предприятия предпочитают диверсифицировать свою деятельность.

**Маркетинг в рыночной нише.** Рыночная ниша — это узкая группа покупателей или небольшой рынок, не занятый или не полностью занятый конкурентами, на котором предприятие может прибыльно работать и иметь конкурентное преимущество. Ниша может быть выделена по различным принципам. Нишей может быть обслуживание какой-то группы потребителей (людей или предприятий). Например, предприятие продает товары для инвалидов: одежду, посуду, коляски, специальные инструменты. Эта ниша проходит сквозь несколько товарных рынков, охватывает разные потребности покупателей.

Нишей может быть какая-то особая технология, например особый вид печати. Товары, выпускаемые такой фирмой (журналы, рекламные буклеты, художественные альбомы) изготавливаются с использованием этой технологии, но продаются на разных рынках и удовлетворяют разные потребности.

Нишей может быть какая-то потребность покупателей. Предприятие предлагает разные товары, направленные на разных покупателей, но на одну потребность. Например, «Все для свадьбы» или «Все для туризма».

Нишей может быть субсегмент рынка. Такая ниша выделяется путем деления сегмента в пределах одного товарного рынка. Это часть покупателей одного товара с какими-то особенными отличиями. Предприятие может выбрать в качестве ниши один такой сегмент. Например, магазин одежды для полных людей.

Но с точки зрения маркетинга любой из этих случаев нужно сводить к рынку, т. е. рассматривать работу предприятия в какой-то нише как работу на определенном рынке (рынках). Полиграфическое предприятие из приведенного выше примера работает на трех рынках: рынке периодических изданий, рынке рекламной продукции и рынке книг. Магазин «Все для туризма» конкурирует на рынках одежды, посуды, обогревателей, косметики и т. д.

**Дифференцированный маркетинг.** В данном случае предприятие решает выступить на нескольких сегментах и для каждого из них разрабатывает отдельный комплекс маркетинга. Чем больше сегментов обслужит фирма, тем выше будет прибыль. Предлагая разнообразные товары, пред-

приятие надеется добиться роста сбыта и более глубокого проникновения в каждый из сегментов. Диверсификация в новые сегменты уменьшает зависимость от одного сегмента: при неудаче в одном может быть успех в другом сегменте. Однако для этого требуются и большие ресурсы фирмы. Поэтому такой подход используют, как правило, достаточно крупные фирмы.

Массовый маркетинг (нецелевой недифференцированный подход). При таком подходе предприятие или не сегментирует рынок вообще, или объединяет покупателей в слишком крупный сегмент и разрабатывает для него единственный комплекс маркетинга. На таком предприятии считают: «Наш товар подойдет любому. Наш товар может купить каждый». С одной стороны, единый ко всем подход приводит к экономии — не нужно разрабатывать несколько отдельных комплексов маркетинга, возможно массовое производство. Это позволяет получить конкурентное преимущество за счет низких издержек и цен. Однако в этом случае предлагается один «обезличенный» товар на «среднего» покупателя. Предприятие пренебрегает различиями потребителей. Поэтому в условиях насыщенного рынка и острой конкуренции такой подход используется все реже.

Выбирая один из рассмотренных четырех подходов, предприятие должно учитывать следующие факторы: свои ресурсы, однородность товара, новизну товара, степень конкуренции. При определении размера сегмента необходимо соблюдать равновесие. С одной стороны, затраты требуют укрупнения сегмента, чтобы получить экономический эффект. С другой стороны, спрос требует меньшего объединения, чтобы можно было лучше удовлетворить потребности покупателей.

Четко установив свои целевые рынки, предприятие разрабатывает для них комплексы маркетинга. *Комплекс маркетинга* — это совокупность средств, используемых предприятием для привлечения покупателей и удовлетворения их спроса. В комплекс маркетинга входят 4 компонента: товар, цена, система сбыта, маркетинговые коммуникации или продвижение (рис. 4.4). То есть комплекс маркетинга — это «набор», предлагаемый фирмой на рынке. Одновременно это набор инструментов воздействия на покупателей.

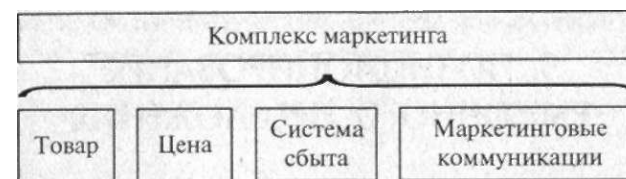


Рис. 4.4. Содержание комплекса маркетинга

Разрабатывается комплекс маркетинга на основе выбранного позиционирования в целевом сегменте. Подробнее о позиционировании рыночного предложения фирмы речь идет в разделе 5.

## 5. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЫНОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### 5.1. Дифференцирование рыночного предложения фирмы

В условиях современных перенасыщенных рынков уже недостаточно просто производить высококачественный и конкурентоспособный товар. Если все товары и услуги на рынке одинаковы, полного преимущества не добьется ни одна фирма. Фирма должна стремиться к значимым и существенным для потребителя отличительным особенностям. За каждой фирмой или рыночным предложением должна стоять некая доведенная до сознания целевого рынка особая идея; каждая компания должна придумать новые свойства, услуги, гарантии, поощрения для потребителей, новые удобства и удовольствия.

Но даже в случае успеха рыночного предложения фирмы оно может быть воспроизведено активными конкурентами. И поскольку время конкурентных преимуществ фирмы ограничено, каждая из них должна постоянно разрабатывать новые предложения, стремиться к повышению ценности продукта, который привлечет дальнейшее внимание покупателей.

*Рыночное предложение фирмы* — это то, что фирма предлагает на рынке. В различных случаях под этим может иметься в виду конкретный продукт, ассортиментная линия, торговая марка, вообще деятельность фирмы на рынке.

Для того чтобы получить конкурентное преимущество, каждая фирма должна найти свои способы дифференцирования своего предложения на рынке.

*Дифференцирование* — разработка ряда существенных особенностей предложения фирмы, призванных отличить его от предложений (товаров) конкурентов.

Возможности дифференцирования зависят от каждой конкретной отрасли.

#### 5.1.1. Потребительские выгоды как основа для позиционирования

Прежде чем говорить о практических приемах дифференцирования товаров, рассмотрим, какие идеи должны лежать в основе этого действия. Как известно, маркетинг нацеливает предприятие на удовлетворение потребностей покупателей. Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности.

Полноценное дифференцирование и последующее позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении покупателям какой-либо отличительной ценности, т. е. целого ряда преимуществ товара или услуги перед конкурирующими.

*Конкурентное преимущество* — преимущество, приобретаемое фирмой над конкурентами за счет предложения потребителям либо большей ценности, либо за счет предложения товаров и услуг по более низким ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Можно выделить пять выигрышных вариантов предложения ценности, которые предприятия могут использовать для дифференцирования и позиционирования своих товаров:

**1. Больше за больше.** Фирма предлагает высококачественный товар или услугу по более высокой цене, чтобы покрыть более высокие издержки его производства. Такие товары свидетельствуют о высоком статусе потребителя. Но зачастую разрыв в цене между товарами этой группы и аналогичными намного больше, чем разрыв в качестве.

Следует учесть, что ценностное предложение «больше за больше» — довольно рискованное позиционирование. Товары этой группы часто имитируются конкурентами, при этом якобы аналогичное качество предлагается за меньшие деньги. Продажа престижных товаров, которые хорошо продаются в период экономического подъема, — занятие доходное, но рискованное при ухудшении экономической ситуации, когда потребитель чаще задумывается

над тем, что ему действительно необходимо, а без чего он вполне может обойтись.

**2. Больше за столько же.** Фирмы, предлагающие товары приблизительно такого же качества по более низкой цене, могут стать реальной угрозой для фирм, выбравших стратегии «больше за больше».

**3. Столько же за меньше.** Фирма представляет аналогичные по качеству, но более дешевые марки товаров, чтобы отвоевать покупателей у лидеров. Этот принцип может стать удачной стратегией, так как любой человек согласится на выгодную сделку.

**4. Меньше за намного меньше.** Рынок, предлагающий товары невысокого качества по низкой цене, будет существовать всегда. Только некоторые люди хотят и могут позволить себе покупать самое лучшее. Чаще всего потребители предпочитают товары более низкого качества, меняя при этом престиж «лучшего» на выгодную цену. Позиционирование по принципу «меньше за намного меньше» способно удовлетворить потребителей с заниженными требованиями к качеству или функциональным характеристикам товара по минимальным ценам.

**5. Больше за меньше.** Конечно же, потребителям наиболее привлекательным кажется предложение цены по принципу «больше за меньше». Многие компании избрали именно такую политику. Например, фирма *Procter&Gamble* утверждает, что их стиральные порошки превосходят конкурентов по своим очищающим свойствам и цене. С помощью такого позиционирования компании могут быстро завоевать прочную позицию на рынке. Тем не менее в долгосрочном периоде предприятию будет очень трудно удерживать свои товары на такой позиции. Предложение высококачественных товаров обычно связано с высокими издержками. Следовательно, со временем все сложнее предлагать товары или услуги по обещанной низкой цене. Фирмы, которые хотят, чтобы их товар соответствовал обоим параметрам, могут проиграть более целенаправленным конкурентам.

Важно, чтобы фирма выбирала и развивала свою собственную выигрышную стратегию позиционирования, максимально соответствующую потребностям ее целевых

потребителей. Фирмы, опрометчиво выбравшие одно из трех проигрышных ценностных предложений: «столько же за больше», «меньше за больше» и «меньше за ту же цену», неизбежно проигрывают своим конкурентам. Предложение по принципу «столько же за ту же цену» не дает конкурентного преимущества, делая фирму одной из многих, если только она не предложит «другое за столько же». Предприятие предлагает товар не с лучшими характеристиками, а просто с другими, не такими, как у конкурентов: другой цвет, другое сочетание характеристик товара, например чипсы другой формы и вкуса.

### 5.1.2. Инструменты дифференцирования

Если фирма позиционирует свой товар посредством предложения более высокого качества или большего объема услуг, она затем должна будет предоставить обещанное качество и услуги. Таким образом, позиционирование начинается с дифференциации маркетингового предложения фирмы с тем, чтобы оно несло большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов. И дело здесь не в том, чтобы просто отличаться от конкурентов; успешным может быть предложение, акцентирующее внимание именно на тех отличительных признаках, которые желает видеть в товаре потребитель. Не все фирмы могут изыскать лучшие возможности для дифференциации своего предложения и получить тем самым дополнительное конкурентное преимущество.

Каждое рыночное предложение можно дифференцировать по *товару, услугам, персоналу* или *имиджу*.

**1. Дифференциация по товару.** Фирма может дифференцировать свой физический товар. Некоторые компании предлагают товары, отличающиеся высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут лишь незначительно отличаться от принятого стандарта, например, цыплята, сталь, аспирин. Однако даже в этом случае вполне возможна некоторая различимая дифференциация.

Другие компании предлагают товары, которые весьма существенно отличаются, такие как автомобили, промышленное оборудование или мебель. В этом случае компания

оказывается перед выбором одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически неограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных характеристик, которые отсутствуют у товаров конкурентов. Аналогичным образом компании могут дифференцировать свои товары по таким признакам, как постоянство, долговечность, надежность или ремонтпригодность.

**2. Дифференциация по услугам.** Помимо дифференциации своего товара, фирма может также дифференцировать сопровождающие данный товар услуги. Некоторые предприятия добились конкурентного преимущества за счет более быстрой, надежной и аккуратной доставки, установки или наладки, обслуживания и ремонта техники и обслуживания, обучения и консультирования потребителей.

**3. Дифференциация по персоналу.** Фирма может добиться значительного конкурентного преимущества, принимая на работу более компетентных специалистов и используя более совершенную систему обучения персонала, чем ее конкуренты. Квалифицированный персонал характеризуется такими чертами, как компетентность, надежность (ему можно доверять), самостоятельность, быстрая реакция (быстрый отклик на запросы клиентов), коммуникабельность.

**4. Дифференциация по имиджу.** Потребители по-разному реагируют на имиджи компаний и марок. Важно провести различие между индивидуальностью и имиджем. *Индивидуальность* включает направления, которые компания планирует использовать для того, чтобы выделиться из общей массы конкурентов или позиционировать свой товар, а *имидж* — это восприятие компании или ее товаров обществом. Имидж фирмы во многом определяется неподконтрольными ей влияниями.

Эффективный имидж оказывает огромное влияние на восприятие продукта потребителем:

- сообщает потребителю о характере и ценностных аспектах продукта;
- передает это послание специфическим образом, так что на него не влияют аналогичные послания конкурентов;

- несет эмоциональную нагрузку и поэтому воздействует не только на разум, но и на чувства потребителя.

Имидж должен постоянно формироваться посредством всех доступных коммуникативных каналов.

Не все отличительные особенности той или иной торговой марки представляют одинаковый интерес и заслуживают того, чтобы концентрировать на них внимание и усилия. Но придание торговой марке практически любой отличительной особенности может, с одной стороны, потребовать от компании дополнительных расходов, а с другой — дать определенные преимущества потребителю. Следовательно, фирме важно тщательно отобрать способы, с помощью которых она сможет выделиться среди своих конкурентов. Ниже приведены некоторые критерии, в соответствии с которыми следует выбирать отличительные особенности при позиционировании.

*Значительность.* Данная отличительная особенность предоставляет целевым потребителям такое преимущество, которое они могут оценить как значительное.

*Неповторимость.* Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности или же компания может обеспечить ее предложение более специфическим способом.

*Превосходство.* Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, с помощью которых потребители могут получить аналогичные блага.

*Наглядность.* Смысл данной отличительной особенности легко довести до потребителей, он для них очевиден.

*Защищенность от копирования.* Конкуренты не смогут легко скопировать эту отличительную особенность.

*Доступность.* Покупатели должны быть в состоянии позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.

*Прибыльность.* Внедрение данной отличительной особенности будет для компании прибыльным.

## 5.2. Процесс позиционирования

После того как предприятие выбрало своей целевой рынок, определило, в какие именно сегменты рынка оно со-

бирается выйти, ему необходимо принять решение относительно позиционирования себя и своего товара на рынке.

**Позиционирование** — разработка отличительного предложения предприятия и формирование его имиджа; направленные на то, чтобы занять особое благоприятное положение в сознании целевой группы покупателей.

Позиционирование можно представить как синтез образа марки и уникального торгового предложения.

Для устойчивого и надежного бизнеса предприятию необходимо занять вполне определенное место в сознании своих клиентов. Поэтому позиционирование — это место предприятия на рынке.

**Позиция товара** — место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

**Примечание 1.** Слово «позиционирование» используется в двух значениях: 1) процесс (см. определение выше); 2) результат этого процесса, расположение товара на рынке, позиция.

**Примечание 2.** Позиционирование основано на субъективном покупательском восприятии. Это значит, что реальные характеристики продукта и фирмы могут существенно отличаться от созданной позиции, от того, как их воспринимают покупатели!

Продукт пробуждает множество разнообразных ассоциаций, сочетание которых образует целостное впечатление. Позиционирование — это прежде всего выбор тех ассоциаций, которым следует придать основное значение, и отсева менее желательных ассоциаций. Позиционируя продукт определенным образом, предприятие предопределяет потребительское восприятие и потребительский выбор, получает конкурентное преимущество и повышает эффективность своих маркетинговых усилий.

**Цель** позиционирования — убедить потенциальных потребителей выделить данный товар среди аналогов и отдать ему предпочтение при покупке.

Значение позиционирования объясняется следующими причинами:

- обострение конкуренции на товарных рынках;
- ограниченные возможности конкуренции по цене и качеству товаров;

- недостаточность знаний потребителей о товарах, особенно о сложнотехнических.

Любой продукт и/или фирма нуждается в четкой *стратегии позиционирования*, чтобы его или ее предполагаемое место на рынке могло с достаточной отчетливостью запечатлеться в сознании потребителя.

**Стратегия 1.** Предприятие стремится упрочить свое текущее положение в сознании потребителей. То есть предприятие уже применило успешное позиционирование и его задача — сохранить его.

**Стратегия 2.** Предприятие стремится найти и занять свободную позицию, которую признало бы достаточное количество покупателей. Для этого изучается восприятие покупателями существующих марок и их представления о желаемых свойствах товаров данного вида и составляется так называемая карта восприятия (рис. 5.1).

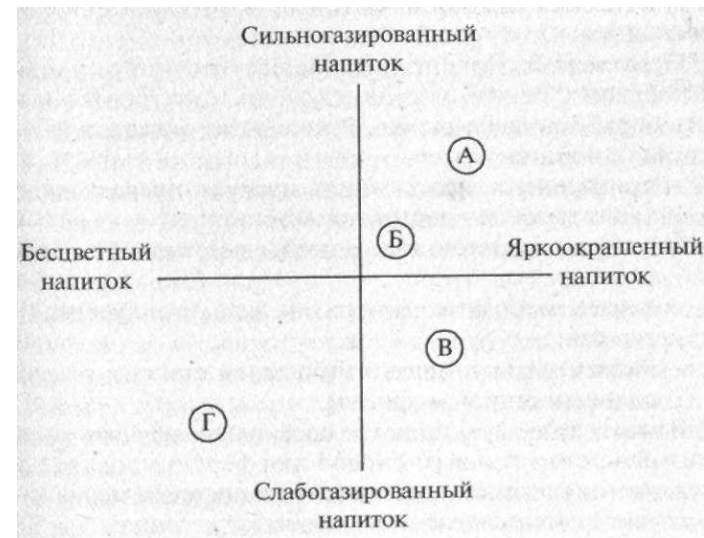


Рис. 5.1. Схема позиционирования четырех марок-конкурентов в представлении покупателей



Предположим, фирма выяснила, что покупателей газированных напитков интересуют в первую очередь два свойства: насколько сильно он газирован и насколько сильно окрашен красителями. Покупателей опрашивают, как воспринимают они с точки зрения этих свойств напитки, существующие на рынке. Напиток А покупатели считают сильногазированным и сильноокрашенным, напиток Б — среднегазированным и среднеокрашенным и т.д. Если есть информация об объемах продаж марок, можно их также обозначить на рисунке. Размеры кружков пропорциональны объемам продаж.

С учетом позиций, занимаемых конкурентами, предприятие может найти свободную нишу и выпустить продукт с характеристиками, которых еще нет на рынке. Предприятие завоевывает потребителей, ищущих напитки подобного типа, поскольку конкуренты их не предлагают. Однако перед тем как принять такое решение о позиционировании, необходимо удостовериться в наличии достаточного числа покупателей, предпочитающих напитки с таким сочетанием свойств.

**Стратегия 3.** Предприятие решает позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка. Руководство может пойти на это, если понимает, что:

- предприятие может создать продукт, превосходящий существующий продукт конкурента;
- рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов;
- фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами;
- избранная позиция в наибольшей степени отвечает сильным сторонам фирмы.

В этом случае предприятию необходимо изучить конкурентный товар и найти способ дифференцировать свое предложение в глазах потенциальных покупателей."

**Процесс позиционирования** включает три этапа:

1. Выделяют набор возможных конкурентных преимуществ, которые пригодны для позиционирования товаров данного типа вообще.

2. Выбирают наиболее соответствующие целям и возможностям фирмы конкурентные преимущества.

3. Предпринимают усилия по формированию и закреплению выбранной позиции на рынке.

Позиционирование — это «преподнесение» покупателям, рынку товара, марки или самой фирмы в определенном качестве, определенном образе. Существуют различные способы сделать это, взяв за основу один из аспектов товара или деятельности фирмы и т. д. Ниже рассматриваются лишь некоторые из них.

*Способы позиционирования.*

1. Позиционирование по атрибуту. Предприятие позиционирует себя по какому-либо показателю: размер, время существования. Например, фирма может позиционировать себя как старейшую в своей отрасли.

2. Позиционирование по выгодам, решению проблем. Продукт позиционируется как лидер по какому-то благу, выгоде для потребителя. Например, средство для мытья посуды позиционируется как самое экономное.

3. Позиционирование по использованию/применению. Заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей. Например, аквапарк позиционирует себя как лучший способ активного отдыха.

4. Позиционирование категории потребителей. Продукт или предприятие позиционируется как наилучшее для определенной группы потребителей. Например, продуктовая компания позиционирует себя как лидера в области детского питания.

5. Позиционирование по конкуренту. Продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю подразумеваемого соперника. Например, стиральный порошок или зубную пасту позиционируют как превосходящие по качеству «обычный» стиральный порошок или зубную пасту.

6. Позиционирование по принадлежности к «эксклюзивному клубу». Если позиция «номера первого» по тому или иному значимому показателю не может быть достигнута, есть смысл акцентировать принадлежность данной фирмы к группе лидеров рынка.

По мере того как число и интенсивность обращений к потребителям с торговым предложением возрастают, увеличивается и риск возникновения чувства недоверия к рекламе, а также «размывания» позиций. Как правило, выделяют четыре основные *ошибки позиционирования*.

1. *Недопозиционирование*. Некоторые компании осознают, что покупатели имеют смутное представление об их торговой марке, у них нет связанных с ней устойчивых ассоциаций. Марка рассматривается лишь как одна из многих.
2. *Сверхпозиционирование*. Покупатели могут иметь слишком узкие представления о марке. Так, потребители могут думать, что универсам торгует только дешевыми товарами, в то время как в ассортименте есть много достаточно дорогих продуктов.
3. *Нечеткое позиционирование*. У потребителей может сложиться нечеткий образ марки потому, что поставщик делает слишком много заявлений о свойствах продукта или слишком часто изменяет стратегию позиционирования. Так, шахтинская фирма «Полигон» часто меняет свою сферу деятельности, поэтому у нее нет четкой рыночной позиции.
4. *Сомнительное позиционирование*. Иногда потребители с трудом верят в заявления о высоких качествах продукта на фоне его реальных характеристик, цены или репутации производителя.

После того как позиция выбрана, фирме следует предпринять ряд шагов для того, чтобы, во-первых, довести требуемую позицию до сведения целевых потребителей, и, во-вторых, предоставить эту позицию в их распоряжение. Все мероприятия маркетингового комплекса компании должны быть направлены на поддержку ее стратегии позиционирования. Если фирма примет решение о том, что будет строить свою позицию на более высоком качестве или услугах, то прежде всего следует эту позицию предоставить. Разработка маркетингового комплекса (товар, цена, распространение и продвижение) подразумевает тщательную проработку всех тактических деталей стратегии позиционирования.

Например, фирма, позиция которой связывается с понятием «*высокое качество*», должна производить высококачественную продукцию, устанавливать высокий уровень цен, осуществлять распределение с привлечением обеспечивающих высокое качество обслуживания дилеров и размещать рекламу в средствах массовой информации с хорошей репутацией. Она должна нанимать дополнительный обслуживающий персонал и тщательно его готовить, искать розничных торговцев, обладающих хорошей репутацией, развивать свою систему сбыта и разрабатывать такую рекламу, которая акцентирует внимание потребителей на ее превосходном обслуживании. В этом единственный путь построения прочной и заслуживающей доверия позиции, основанной на высоком качестве товаров и обслуживания.

Фирма должна внимательно наблюдать за тем, соответствует ли позиция, которую занимает товар, современному положению дел на рынке. В случае необходимости, нужно внести коррективы для того, чтобы отразить изменения, произошедшие в потребительских нуждах и стратегиях конкурентов. Однако компании следует избегать внезапных изменений, способных привести в замешательство ее потребителей. Резкие изменения позиции редко приносят успех — позиция товара должна изменяться постепенно, в меру ее адаптации к изменяющейся рыночной среде.

### 5.3. Репозиционирование

Позиционирование существующего товара обычно носит форму *репозиционирования* — это процесс, с помощью которого предприятие стремится приспособить свой товар к изменяющимся требованиям потребителя и с учетом изменения внешней среды.

Необходимость репозиционирования может быть обусловлена возникновением определенных рыночных условий (либо возможностей, либо угроз). Оно может помочь при возникновении следующих проблем:

1. Целевой сегмент перестал быть привлекательным (уменьшение размеров, снижение спроса, уменьшение совокупной прибыли или нормы прибыли, высокий уровень конкуренции).
  2. Качество и характеристики товара оказались невосребованными в целевом сегменте.
  3. Товар оказался неконкурентоспособным.
- Возможны четыре вида репозиционирования (рис. 5.2).

		Рынок	
		Прежний	Другой
а, б	Прежний	Репозиционирование имиджа	Скрытое репозиционирование
	"Другой"	Репозиционирование товара	Явное репозиционирование

Рис. 5.2. Четыре вида репозиционирования

1. Репозиционирование имиджа — изменение имиджа существующего товара в глазах прежнего целевого сегмента потребителей. Как правило, это позиционирование, основанное на маркетинговых новшествах, обычно в области политики сбыта и продвижения. То есть товар принципиально не меняется, а меняются условия его предложения (цена, условия продажи) и, соответственно, его имидж в сторону большей привлекательности. Например, товар преподносится как более доступный по цене, а его приобретение как более удобное и выгодное, чем прежде.

Основная цель и задача этого репозиционирования — увеличить объем потребления данного товара сегментами потребителей, которые хорошо его знают и уже покупали.

2. Репозиционирование товара — стратегия, основана на модифицировании существующего товара. Предприятие улучшает реальные характеристики товара, чтобы повысить его способность удовлетворять потребности существующего сегмента потребителей и тем самым повысить привлекательность товара. Одновременно, с помощью маркетинговых коммуникаций, до покупателей доводят

сведения об улучшении товара и формируют его новую позицию в их представлении.

3. Скрытое репозиционирование — стратегия либо полного перемещения прежнего товара в другой сегмент потребителей, либо предложение его в другом сегменте наряду с сохранением позиций в прежних сегментах. Проще говоря, прежний товар пытаются преподнести другим покупателям в другом качестве.

4. Явное репозиционирование — изменение свойств товара и предложение его в новом целевом сегменте.

Исходный пункт любой из этих стратегий репозиционирования — выяснение того, как данная фирма, ее марка или товар воспринимаются ее нынешней или потенциальной аудиторией. Необходимо оценить сложившийся имидж — сумму мнений, суждений и впечатлений людей относительно рыночного предложения данной фирмы.

Существуют различные методы оценки имиджа. Например, двухшаговый подход: вначале оценивается степень знакомства с имиджем организации и благосклонности по отношению к нему, затем — сам имидж в соответствии с основными существенными параметрами.

#### Авухшаговый метод оценки имиджа

*Шаг 1.* Выясняется, насколько хорошо знакомы представители аудитории с данной организацией и насколько благосклонно их отношение к ней. Чтобы определить степень знакомства, респондентов просят отметить одно из следующих утверждений:

- никогда не слышал;                      — слышал;
- немного знаю;                              — знаю;
- знаю очень хорошо.

Если большинство респондентов помещают организацию в первые две или три категории, значит, организация недостаточно известна.

Затем респондентов, обнаруживших определенное знакомство с организацией, просят обозначить свое отношение к ней, отметив одно из следующих утверждений:

- очень не благосклонное;            — не вполне благосклонное;
- безразличное;                              — вполне благосклонное;
- очень благосклонное.

Если большинство респондентов отмечает первые два или три утверждения, значит, организация нуждается в улучшении своего имиджа.

**Шаг 2.** Определив степень знакомства и благосклонности, организация должна приступить к исследованию содержательного аспекта своего имиджа, т. е. имидж оценивают по конкретным характеристикам.

Для оценки имиджа организации используется семантический дифференциал — биполярная оценочная шкала. Можно использовать шкалы трех типов:

- 1) оценочные шкалы (от «хорошего» к «плохому»);
- 2) силовые шкалы (от «сильного» к «слабому»);
- 3) шкалы активности (от «активного» к «пассивному»).

Такая шкала может состоять из пяти-семи пунктов. Общее число шкал не должно быть слишком большим, чтобы не вызвать усталости у респондентов. Образец дифференциальной шкалы для театра показан на рис. 5.3.



**Рис. 5.3.** Семантический дифференциал для оценки имиджа предприятия

Анализ может быть использован организацией со следующими целями:

1. Сравнить то, что было, с тем, что получилось. Предположим, предприятие обнаруживает, что с точки зрения покупателей его товары не отвечают потребительским требованиям. Выделяются средства на повышение уровня качества. На следующий год среди покупателей проводится еще один опрос с целью оценить прогресс в этой области.

2. Сравнить восприятие с точки зрения различных сегментов. Предприятие может обнаружить, что его продукция пользуется одобрением одной части покупателей, а другая часть находит эту продукцию непривлекательной. Эту информацию можно использовать либо при отборе приоритетных целевых рынков для будущего роста, либо при внесении изменений с целью повысить привлекательность предложения для более широкой аудитории.

3. Сравнить между собой имиджи двух или более конкурентов. Респондентов можно попросить оценить сильные и слабые стороны фирмы в сравнении с сильными и слабыми сторонами других организаций. Исходя из полученных ответов, предприятие сможет решить, куда направить свои ресурсы.

## 6. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРАМИ И АССОРТИМЕНТОМ

### 6.1. Содержание товарной политики предприятия

Управление маркетингом включает кроме стратегического управления также управление на инструментальном уровне, т. е. принятие решений в отношении четырех инструментов маркетинга или четырех элементов комплекса маркетинга. «Набор» решений в отношении каждого элемента называют соответствующей политикой. В маркетинговой деятельности такие решения касаются четырех направлений: товарной политики, ценовой политики, распределительной и сбытовой политики, коммуникативной политики.

Товар является основой рыночного предложения фирмы, поскольку именно он — носитель полезных для покупателя свойств. Поэтому товарная политика является основной маркетинговых решений, вокруг которой формируются другие решения, связанные с ценой, условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю.

*Товарная политика* — это принципы, которых придерживается предприятие при разработке товаров, формировании ассортимента товаров, при их внедрении на рынок и изъятии из производства (рис. 6.1). Товарная политика проявляется в стратегиях и мероприятиях по формированию конкурентных преимуществ товара. Она направлена на создание таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Другими словами, товарная политика — это подход предприятия к управлению своими товарами. К товарной политике относятся следующие решения:

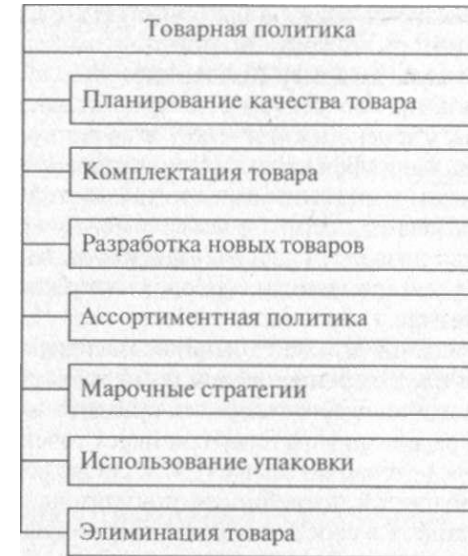


Рис. 6.1. Основные вопросы товарной политики

- выбор предприятием определенного уровня качества для своего товара, на который оно будет ориентироваться в своей работе;
- решение о комплектации товара, о том, что будет входить в набор, что не будет, что будет предлагаться за отдельную плату, и т. д.;
- решения относительно упаковки;
- использование торговых марок для товаров;
- формирование ассортимента товаров и услуг;
- разработка, обновление и дифференциация товаров;
- элиминация (изъятие из ассортимента) старых продуктов.

Подходы предприятия к решению этих вопросов и определяют его товарную политику. Товарная политика предприятия влияет на его конкурентоспособность и прибыльность. Продуманная товарная политика позволяет предприятию формировать оптимальный ассортимент, поддерживать удачные товары и вовремя избавляться от нежелательных

товаров, извлекать из товаров наибольшую выгоду, своевременно и без потерь внедрять новинки.

Основные цели товарной политики:

- оптимальное соответствие товаров и услуг предприятия рыночному спросу по количеству и качеству;
- максимально эффективное использование производственных и маркетинговых возможностей фирмы.

Другими словами, товары и ассортимент предприятия должны всегда позволять извлечь максимальную выгоду из имеющихся у предприятия ресурсов и возможностей, имеющихся на рынке.

Концептуальной основой товарной политики является рассмотрение товара на нескольких уровнях. При формировании своего товарного предложения предприятие должно рассматривать товар с четырех точек зрения:

**1-й уровень** — товар по замыслу, как средство удовлетворения определенной потребности покупателя. Предприятие должно видеть в своем товаре не только внешнюю сторону, но и воплощенную в нем маркетинговую идею. Ведь основное назначение товара любого типа — удовлетворение точно определенной потребности покупателя. Товар должен представлять собой воплощение такой идеи.

**2-й уровень** — товар как реальный продукт, обладающий совокупностью полезных для потребителя свойств. Разработчику нужно превратить товар по замыслу в товар в реальном исполнении. При создании продукта происходит «преобразование» конкретных потребностей покупателя в определенный набор свойств товара — вкус, цвет и т. д.

**3-й уровень** — товар как комплект, который может включать кроме основного продукта дополнительные предметы, удобную упаковку, инструкции по эксплуатации, сервис, гарантии и т. д., что позволяет решить проблему покупателя. Дополнительные возможности для предприятия открываются, если рассмотреть товар не как единичный предмет, а как комплекс, состоящий из материальных и нематериальных компонентов, создающих для покупателя дополнительную полезность. Фирма может с помощью дополнительной комплектации основного продукта выделиться среди продаваемых товаров. Концепция основной продукции.

**4-й уровень** — товар с маркетинговым подкреплением, которое включает: привлекающую внимание упаковку, имидж, марку, фирменный стиль. Все перечисленные компоненты тоже являются дополнениями к товару, но в отличие от предыдущего уровня, их задача — не создание дополнительной полезности для покупателя, а дополнительное воздействие на покупательский выбор. Товар должен быть наделен кроме эксплуатационных свойств характеристиками, которые делали бы его заметным на рынке, легко узнаваемым, отличимым от аналогичных товаров и еще более привлекательным для покупателей.

Такое четырехуровневое рассмотрение своих товаров создает широкие возможности для товарной политики, позволяет предприятию лучше приспособить товары к потребностям покупателей и тем самым обеспечить их стабильную конкурентоспособность.

## 6.2. Конкурентоспособность товара

Разработка и выпуск новых товаров должны основываться на изучении требований покупателей на рынке данного товара и свойств уже продающихся там товаров. Это позволит обеспечить конкурентоспособность товара. Такой анализ нужен, чтобы выявить те свойства товара, которыми потребители отдают предпочтение. Производители должны также выяснить достоинства и недостатки существующих товаров, то, как их воспринимают покупатели.

**Конкурентоспособность товара** — способность товара продаваться и соперничать с другими товарами в продаже, которая определяется характеристиками товара и условиями, сопутствующими его продаже и потреблению. Конкурентоспособность товара — решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации. Ее основой является качество товара.

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации, *качество* — это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предлагаемые потребности. Качество может включать следующие характеристики:

1. Функциональные, определяющие способность товара удовлетворять основную потребность в соответствии с назначением: скорость автомобиля, яркость лампы.

2. Надежность товара, которая включает безотказность в работе, долговечность, ремонтпригодность и сохраняемость.

3. Экономичность товара с учетом расходов на его приобретение и эксплуатацию. Чтобы удовлетворить свою потребность, покупателю недостаточно приобрести товар. Если это технически сложное изделие, то покупателю придется нести расходы по эксплуатации. Таким образом, затраты покупателей состоят из двух частей: расходов на покупку (цена товара) и расходов, связанных с потреблением, называемой *ценой потребления*. Цена потребления обычно значительно выше продажной цены, поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, который предлагают по минимальной цене на рынке, а тот, у которого *минимальная цена потребления* за весь срок его службы у потребителя.

4. Антропологические и эргономические свойства, связанные с особенностями строения тела человека и его движений.

5. Совместимость товара с уже имеющимися у потребителя изделиями.

6. Экологичность.

7. Соответствие нормам и стандартам.

8. Символические свойства, объективно не существующие и не измеримые, а мнимые людьми, субъективно придаваемые товару: эстетичность, стиль, эмоциональный образ, соответствие моде, престижность.

9. Подлинность [21]. Этот критерий соответствует потребности покупателя не быть обманутым. Широкий размах фальсификации товаров повысил бдительность потребителей в части подлинности товаров. Растет число стандартов, в которых подлинность (аутентичность) пред-

ставлена как самостоятельный критерий, дополняющий показатели качества, и предусмотрена проверка подлинности.

10. Потребительская новизна. Критерий отражает потребность в разнообразии. Потребители в основной массе положительно оценивают инновации в производстве и ассортименте товаров и в сфере услуг. Отсюда возникает необходимость такого самостоятельного критерия. Для некоторых товаров (учебники, периодические издания, справочники) данный критерий является особенно значимым.

11. Социальная адресность как критерий позволяет учесть индивидуальные запросы потребителей и потребности социальных групп. Степень согласованности характеристик товара с характеристиками потребностей индивидуума или социальной группы является мерой социальной адресности как критерия конкурентоспособности. На всех стадиях бизнес-процесса осуществляется обеспечение характеристик продукции, соответствующих установленным запросам потребителей конкретного сегмента. Такие новые технологии маркетинга, как массовая кастомизация (проектирование изделий с учетом индивидуальных особенностей потребителей), мерчандайзинг, направлены на стыковку цены качества с индивидуальными запросами потребителей.

Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые установлены требованиями законодательства и представляют заметный интерес для покупателя. Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях. Превышение норм, стандартов и правил не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая, с точки зрения покупателя, потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезным.

Помимо качества товара, его конкурентоспособность обеспечивается условиями, сопутствующими его продаже:

— маркетинговая поддержка: упаковка, имидж, марка, маркетинговые коммуникации, цена, торговое обслуживание;

- патентная чистота, которая означает, что при производстве товара не нарушены авторские права, т. е. либо были использованы оригинальные разработки предприятия, либо приобретены лицензии;
- защищенность от подделок и незаконного копирования. Потребность потребителей не быть обманутыми порождает у покупателя желание получить в различной форме свидетельства его защиты от фальсификации. Место продажи товара является фактором подлинности как оценочного критерия.
- информационное обеспечение потребителей. Информативность — это качество информации в конкурентных преимуществах товара. Достаточность, доступность и достоверность указанной информации является мерой информативности как критерия конкурентоспособности. Чем больше на рынке однотипных товаров, тем больше потребность в краткой информации, помогающей сориентироваться в товарном изобилии. В основе информативности как критерия конкурентоспособности лежат требования ст. 8 Закона РФ «О защите прав потребителей». Сведения о конкурентных преимуществах дополняют обязательный минимум информации о товаре, сообщаемой изготовителем.

Конкурентоспособность товара зависит не только от объективного технического совершенства, но и от субъективно воспринимаемой потребителем (так называемой осознанной) ценности. Как для частного лица, так и для институционального потребителя (когда решения принимают тоже конкретные люди), при приобретении товара будет иметь значение именно осознанная ценность. Различные варианты соотношения объективного и субъективного качества и стратегий деятельности фирмы можно рассмотреть при помощи матрицы, показанной на рис. 6.2.

Наиболее тяжелым является положение фирмы в квадрате 3 «Технико-информационное отставание». Качество ее продукции и объективно, и субъективно (в восприятии потребителей) отстает от аналогичных изделий конкурентов. Например, покупатели считают, что технически автомобиль «москвич» имеет низкое качество, и он таким в дей-

		Объективное качество	
		Низкое	Высокое
Субъективное качество (мнение потребителя)	Высокое	<b>Информационный избыток</b> — поддерживать информационный поток; — улучшать качество	<b>Технико-информационное опережение</b> — сохранять достигнутое конкурентное преимущество
	Низкое	<b>Технико-информационное отставание</b> — улучшать качество и информацию или — снижать издержки и цены	<b>Информационный дефицит</b> — улучшить связь с потребителями; — улучшать информацию клиентов

Рис. 6.2. Качество товара и стратегии маркетинга

ствительности и оказывается. Догнать конкурентов и переломить отношение конкурентов к своей продукции очень не просто: нужны большие материальные затраты, технические инновации, смена внутреннего климата в коллективе и многое другое, чего у ослабленной фирмы может не хватить. Другой путь — снижение издержек и цен. На подешевевшую и по-прежнему плохую продукцию может усилиться спрос. В итоге фирма получает время и ресурсы для постепенного улучшения качества.

С противоположной ситуацией имеет дело фирма, находящаяся в квадрате 2 «Технико-информационное опережение». Это идеальная позиция, при которой фирма объективно опережает потребителей и умеет донести свои достижения до потребителя.

Квадрат 1 «Информационный избыток» (низкое качество при его высокой оценке потребителем) занимают фирмы, чья рыночная репутация держится на прежних заслугах. Это опасное положение. Можно вводить в заблуждение одного человека бесконечно долго, можно короткое время обманывать всех, но обманывать всех очень долго нельзя.

Квадрат 4 «Информационный дефицит» типичен для фирм, излишне увлекающихся технической и недооценивающей маркетинговую сторону бизнеса. Несмотря на ка-



жущуюся привлекательность такой позиции, она крайне опасна. Фактически фирма впустую тратит деньги на повышение качества товара, ничего не выигрывая во мнении потребителей. Такой фирме нужно либо усилить пропаганду своего товара и разъяснить потребителю преимущества своей продукции, либо создать так называемую «младшую марку», т. е. выпустить аналогичную, но более дешевую и менее качественную продукцию.

Пути повышения конкурентоспособности товаров. В сфере производства важнейшими путями повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров являются обеспечение заданного уровня их качества, проектирование и разработка новых видов продукции, использование привлекательной по внешнему виду и удобной по размеру упаковки, уменьшение издержек производства.

В отличие от производства, где возможны значительные изменения при формировании основополагающих характеристик потребительной стоимости товаров, в сфере обслуживания усилия исполнителей направлены на сохранение достигнутого уровня качества, предотвращение количественных и качественных потерь. Однако за счет этого нельзя повысить конкурентоспособность реализуемых товаров или предоставляемых услуг. В то же время существуют определенные пути повышения их конкурентоспособности, связанные с экономическими критериями: уменьшение торговых надбавок на цены товаров и снижение тарифов на услуги за счет использования внутренних резервов, экономии затрат на процессы обслуживания без снижения уровня его качества. Это позволяет установить более низкие цены при реализации товаров и оказании услуг.

Одним из путей повышения конкурентоспособности товаров и услуг в сфере обслуживания является обеспечение их организационного и информационного подкрепления в форме предоставления дополнительных сервисных услуг, а также доведение до потребителей необходимой и достоверной информации. Кроме того, повысить конкурентоспособность товаров и услуг в сфере производства и обслуживания можно путем разработки и внедрения систем обеспечения конкурентоспособности.

*Система обеспечения конкурентоспособности (СОК)* — совокупность систем управления организаций, направленных на создание потребительских предпочтений. Данный термин предложен Р.А. Фатхутдиновым [37]. По его мнению, СОК состоит из внешней среды (вход, выход, связь с внешней средой, обратная связь) и внутренней структуры (подсистемы научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляемая и управляющая).

Компонентами «входа» СОК товаров и услуг являются материальные и нематериальные ресурсы (сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, оборудование, информация), которые необходимы для производства и получения на выходе готовой продукции или результата услуги. Для обеспечения конкурентоспособности таких товаров или услуг необходимо, чтобы на «входе» были конкурентоспособные ресурсы (по качеству и цене). Вероятность получения таких ресурсов тем больше, чем выше конкуренция среди поставщиков.

Связь с внешней средой позволяет организации учитывать ее неконтролируемые факторы, которые влияют на конкурентоспособность товаров и услуг. К ним относятся социально-экономические, правовые, экологические, природные, научно-технические и другие факторы.

К компонентам обратной связи относятся потребительские предпочтения (их формирование и поддержание), рекламации потребителей, информация от потребителей о приемлемости качества и цены.

Вместе с тем перечисленных компонентов внешней среды недостаточно для обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг. В дополнение к ним важную роль играют компоненты внутренней структуры. При создании, реализации и поддержании подсистем внутренней структуры решающее значение имеет персонал. Управление персоналом как одним из компонентов подсистемы внутренней структуры отличается следующими характерными признаками:

- нацеленность работы персонала на обеспечение и поддержание конкурентоспособности товаров и услуг по всему технологическому циклу;

- быстрая адаптация к постоянно изменяющейся конкурентной среде;
- постоянное повышение своей квалификации;
- систематический анализ конкурентной среды, а также преимуществ своей организации, реализуемых ею товаров, оказываемых услуг и организации-конкурента, ее товаров и услуг;
- учет факторов, влияющих на формирование и поддержание потребительских предпочтений;
- знание методов обеспечения конкурентоспособности и умение применять их в сфере обслуживания.

### 6.3. Разработка новых товаров

Товарная политика фирмы должна основываться на том, что все товары имеют предел ЖЦТ и их необходимо будет либо модифицировать, либо снимать с продажи. Этому способствуют изменения потребностей, научно-техническое развитие, действия конкурентов. Поэтому частью товарной политики предприятия являются инновации, т. е. разработка и внедрение новых товаров. Практически этим можно достичь следующих целей:

- увеличение или стабилизация сбыта и прибыли;
- снижение зависимости от узкого ассортимента;
- максимальное использование производственной мощности;
- использование отходов основного производства.

Новым товаром для предприятия может быть оригинальный продукт, не имеющий рыночных аналогов; продукт, который ранее им не производился, но уже выпускается другими; и модификация, т. е. измененный вариант прежнего товара. Разработка новых товаров, организация их производства и вывод на рынок требуют больших затрат и сопряжены с повышенным риском. Это является одной из причин того, почему предприятия разработку новых товаров связывают чаще всего с усовершенствованием и модификацией существующих товаров, а не внедрением принципиально новых.

Разработка и внедрение на рынок новых товаров осуществляются в соответствии с принципами инновационной политики предприятия. В наиболее полном виде разработка нового товара включает 8 этапов (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Этапы разработки нового товара

Примечание. Не все указанные процедуры обязательно выполняются на предприятиях, и в литературе этапы могут выделяться по-разному.

#### Этап 1. Поиск идей

Процесс инновации товара начинается с поиска идей новых товаров. Поиск идей включает определение их источников и методов получения.

Для поиска идей могут использоваться внутренние и внешние по отношению к предприятию *источники идей*. К *внешним* источникам идей товаров относятся: торговые предприятия; покупатели и потребители; конкуренты; торгово-промышленные ярмарки и выставки; различные публикации в СМИ; исследовательские институты; поставщики; товары других отраслей производства; рекламные агентства. К *внутренним* источникам идей товаров относятся: службы маркетинга; конструкторский и производственный отделы предприятия; постоянные или временные группы сотрудников для поиска и генерирования идей.

Методы получения идей: метод «мозговой атаки», дискуссии специалистов предприятия, анализ существующей продукции (своей и конкурентов), опросы покупателей и экспертов, изучение вторичной информации.

### Этап 2. Отбор идей

Поиск и формирование банка идей направлены на увеличение их количества. А цель отбора идей заключается в том, чтобы на ранней стадии выявить и отсеять непригодные решения. Необходимо как можно раньше отвергнуть неподходящие идеи, так как затраты на разработку товара существенно возрастают на каждом следующем этапе процесса.

Полученные идеи оценивают по производственным, экономическим, маркетинговым и другим критериям:

- организационно-техническая возможность производства предполагаемого товара на данном предприятии;
- требуемые ресурсы;
- потенциал рынка будущего товара: спрос и конкуренция;
- возможная прибыль;
- соответствие идеи имиджу и миссии фирмы.

Для этого используют балльную оценку, экспертный опрос и/или неформальное обсуждение среди специалистов.

При использовании *метода оценочной шкалы*, отбираемая идея получает ряд оценок экспертов по критериям, приведенным выше. По каждому фактору определяется сумма баллов, на основе которой делают оценку идеи по отдельному фактору или совокупности рассмотренных факторов. Тем самым метод оценочной шкалы позволяет с определенной вероятностью осуществлять численную оценку идеи нового товара.

Если стадию отбора прошло много идей, следует установить очередность их реализации, выделить идеи на перспективу и первоочередные.

### Этап 3. Разработка и проверка концепции товара

На основе идеи, успешно прошедшей оценку, продумывают концепцию будущего продукта. Концепция — это

описание физических и символических характеристик продукта и выгод, которые он дает потребителям.

Если идея — это общее представление о товаре, то концепция — это конкретный замысел будущего товара, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Концепция определяет кто, в какой сфере, для каких нужд будет использовать будущий товар.

**Пример.** Техническая идея нового продукта — специальный порошок, который при добавлении к молоку повышает его питательность и улучшает вкус. На основе этой абстрактной идеи можно предложить, например, такие потребительские концепции будущего товара:

1. Напиток для взрослых потребителей, которым утром необходим быстрый и питательный завтрак.
2. Вкусный напиток для «подкрепления» школьников на перемене.
3. Укрепляющий здоровье напиток для пожилых людей, употребляемый перед сном.

Проверка концепции проводится на группе предполагаемых целевых потребителей с целью выяснить их реакции. Концепция может быть представлена в описательной и/или иллюстративной форме, в том числе с помощью компьютерного дизайна. Людей просят ответить на вопросы: понятно ли вам идея продукта? Сможет ли данный товар быть полезным вам? Видите ли вы в нем преимущества по сравнению с обычными товарами? Будете ли вы покупать этот продукт? Ответы респондентов позволяют определить степень привлекательности концепции для потребителей, установить возможных конкурентов нового товара и целевые группы потребителей.

### Этап 4. Разработка стратегии маркетинга

После успешной проверки концепции товара разрабатывается предварительный план выведения нового товара на рынок и дальнейшей работы с ним. (Более подробно разработка плана маркетинга по товару рассматривалась выше в разделе «Планирование маркетинга в системе планирования на предприятии».) Стратегия маркетинга по новому товару состоит из трех частей.

1. Определяют возможные целевые рынки для товара, характеристики возможных потребителей.

**Пример.** Целевой рынок напитка для завтрака — семьи с детьми, желающие приобрести питательный, вкусный и удобный продукт питания.

2. Позиционируют товар на рынке, т. е. определяют, какое положение он будет занимать относительно других подобных товаров и какое представление о нем должно быть у целевых покупателей.

**Пример.** Новый напиток будет позиционироваться в зоне относительно высоких цен и качества данного типа товаров, как продукт более вкусный и питательный по сравнению с другими молочными напитками.

3. Выбирают стратегии цен, сбыта и продвижения нового товара.

#### **Этап 5. Экономическое обоснование**

Необходимо оценить экономическую целесообразность внедрения товара, т. е. рассчитать, насколько выгодным может оказаться производство нового продукта. Экономический анализ нового товара связан с исследованием затрат, связанных с его разработкой, выводом на рынок и продажей, а также с оценкой прибыли и риска, обусловленных производством нового товара.

1. Делается прогноз спроса в кратко- и долгосрочной перспективе.
2. Определяется возможный объем продажи нового товара с учетом существующей на рынке конкуренции.
3. Определяются общие издержки на реализацию проекта.
4. Прогнозируется прибыль, период окупаемости издержек.

Далее проверяется, насколько рассчитанные показатели соответствуют целям фирмы, установленным на предприятии нормам эффективности.

#### **Этап 6. Разработка и испытание образца**

После выяснения того, что реализация нового товара принесет приемлемую прибыль, приступают к разработке модели или прототипа нового товара. Новый товар должен обеспечивать технические требования потребителя и соответствовать требованиям рынка. Для маркетолога перво-

очередной является задача создания такой совокупности его свойств, которые не только отражали бы его назначение, но и делали бы его более привлекательным по сравнению с товаром-конкурентом. В этой связи процесс разработки нового товара целесообразно рассматривать как совокупность двух стадий:

- 1) формирование технических параметров;
- 2) формирование рыночных параметров.

Формирование технических параметров связано с надеждением нового товара такими функциональными свойствами, которые будут удовлетворять выявленные желания (потребности) покупателя. Разработкой технических параметров занимаются инженеры и маркетологи. Задача маркетологов в этом случае состоит в обеспечении технических разработчиков информацией о необходимых свойствах товара и о признаках, по которым потребители будут судить о наличии этих свойств в товаре.

Формирование рыночных параметров включает разработку дизайна товара, его формы, цвета, массы, упаковки, имени и марки.

Далее изготавливается один или несколько образцов, которые должны воплощать в себе все планируемые свойства. Образцы должны пройти тестирование с целью выявления надежности и безопасности употребления нового товара. Испытания могут проводиться в полевых и лабораторных условиях. Формы испытаний зависят от типа, назначения и размеров товара. Испытания осуществляются целевыми потребителями, которых приглашают в лабораторию, где находится новый товар, или этот товар передается потребителям домой для пробного использования. На основе этого вносят конструктивные или составные изменения. Причем варианты товара для разных сегментов могут быть изменены по-разному.

#### **Этап 7. Пробная пролажа**

Если товар успешно прошел функциональные испытания и проверку на потребителях, фирма выпускает небольшую партию этого товара для испытания в рыночных условиях. На этом этапе товар и маркетинговая программа испытываются в обстановке, более приближенной к реаль-

ному рынку, чтобы выявить взгляды потребителей и дилеров на товар, особенности его использования, а также определить размеры рынка. На основе этих оценочных данных можно будет составить общий прогноз сбыта.

Рыночные условия характеризуются более определенным состоянием внешних и внутренних факторов среды товара. Так, товар имеет уже конкретную форму и назначение, цена на товар определена, решены вопросы упаковки и маркировки, проведена соответствующая реклама, торговые агенты оповещены о товаре.

Следует иметь в виду, что в условиях рынка проверяется не только сам товар, но и готовность, достаточность разработанного комплекса маркетинга, т. е. всех маркетинговых мероприятий, обеспечивающих эффективное продвижение и реализацию нового товара. Тестирование может охватывать товар в целом или его основные параметры (свойства, функции, упаковку, цену и т. д.). Главная цель тестирования — получение информации об отношении покупателей к тестируемому товару.

На основании результатов тестирования нового товара принимается решение о производстве этого товара и выводе его на рынок. Однако пробный маркетинг имеет недостатки: дополнительные затраты, задержка во времени, неточные результаты, предоставление информации конкурентам.

### **Этап 8. Организация коммерческой пролажи**

Переходят к полномасштабному производству товаров, выдержавших пробный маркетинг. При выводе товара на рынок необходимо установить: когда, в какой момент следует вывести товар на рынок? Где, на какой рынок можно выпустить товар? Какой группе покупателей должен быть предложен товар? Как организовать и координировать мероприятия по выводу товара на рынок? Для установления места и вида рынка, на который целесообразно предложить новый товар, необходимо провести анализ существующих рынков сбыта с точки зрения их привлекательности. Определяются потенциал рынка, имидж компании на предполагаемом рынке, величина необходимых затрат, маркетинг по каждому из возможных рынков, степень проникновения конкурентов на рынок, размер занятой ими доли на этом рынке.

Можно выводить товар на рынок поэтапно. Это позволяет провести новые испытания и корректировку комплекса маркетинга.

## **6.4. Использование марочных обозначений для товаров**

Элементом товарной политики предприятия является использование марочных обозначений для товаров. На практике используют несколько смежных терминов — «торговая марка», «товарный знак» и «бренд».

*Торговая марка* — слово, знак, рисунок или их сочетание, которые устанавливают соответствие товаров одному производителю (продавцу). Торговая марка или ее часть регистрируются юридически, что дает владельцу исключительное право использовать марочное имя и марочный знак. Торговая марка выполняет функции гарантии качества, индивидуализации, рекламы и охраны. В Гражданском кодексе РФ (часть 4), который регулирует использование марочных обозначений в России, применяется термин «товарный знак» [13].

*Марка (brand)* — широко известный среди участников рынка образ организации или ее торговой марки, имеющий влияние на покупателя и учитываемый партнерами фирмы и конкурентами. В Гражданском кодексе используется термин «общезвестный товарный знак».

Под товарным знаком и брендом предприятия имеются в виду одни и те же обозначения, но разные их аспекты. Товарный знак — это термин в большей степени юридический, предпринимательский. Он устанавливает определенные права предприятия и правила поведения по отношению к ним хозяйствующих субъектов. Термин «бренд» имеет в большей степени маркетинговый «оттенок». Это маркетинговый инструмент воздействия на покупателей. Не всякая марка, по сути, является брендом, если она не имеет никакого значения для покупателя и влияния на него.

Управление торговыми марками включает несколько основных решений (рис. 6.4).

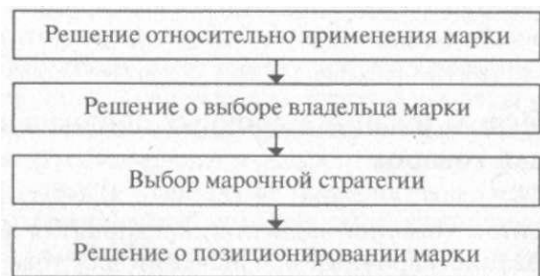


Рис. 6.4. Решения, связанные с управлением торговыми марками

Первое решение: будет ли предприятие использовать для своих товаров марку или продавать товар как безмарочный. Оба подхода имеют свои доводы. Использование марок дает ряд преимуществ: связывает товар с определенным качеством; покупатель может на нее ориентироваться при выборе товара и оценке его качества; марка повышает престиж товара и предприятия, помогает продвижению на рынок новых моделей и товаров предприятия. Товары, продающиеся без марочных обозначений, обычно дешевле за счет экономии на качестве, обслуживании, рекламе. Безмарочные товары обычно ориентированы на сегменты покупателей, заинтересованных в низкой цене, а не высоком качестве товара и престижа. То есть вопрос об использовании марок также связан с сегментацией рынка.

Второе решение: предприятию необходимо определить, под чьей маркой будет продаваться товар — маркой производителя или продавца, под своей собственной или под маркой партнера по бизнесу. Основные преимущества будут у владельца марки. Однако малоизвестной фирме иногда выгоднее, чтобы ее товары продавались под маркой более известного партнера.

Третье решение — о количестве марок: будут ли использоваться индивидуальные марки для каждого товара, единая марка для всех товаров фирмы, отдельные марки для товарных групп или сочетание названия фирмы с индиви-

дуальным именем. Можно выделить 6 используемых предприятиями *марочных стратегий* [9].

**1. Марки товаров.** Предприятие присваивает каждому своему продукту отдельное марочное имя. Каждая марка не только имеет свой образ, но и маркетинг каждой ведется по-разному. В данном случае название фирмы не имеет основного маркетингового значения, на первом месте — дифференцирование своих товаров и марок. Пример: фирма Procter&Gamble продвигает марки стиральных порошков Tide и Ariel, поддерживает их индивидуальные отличия. Однако каждая марка требует расходов на продвижение. Новые товары не получают преимущества от известного названия.

**2. Марки товарных линий.** Предприятие выпускает несколько продуктов под единой маркой. Эти товары объединяет что-то общее. Например, косметическая фирма выпускает под одним названием шампунь, дезодорант, гель и лак для волос со схожим ароматом. Либо это набор взаимодополняющих товаров для одной потребности: набор кремов для тела, которые могут использоваться и не в наборе. Кондитерская фирма «Красный Октябрь» выпускает под маркой «Аленка» плиточный шоколад и несколько сортов конфет. Продвижение общей марки для комплекта товаров сокращает маркетинговые расходы.

**3. Марки товарных категорий.** При такой стратегии под одной маркой продвигается несколько разных товаров, относящихся к одной товарной категории. Например, предприятие, выпускающее домашнее оборудование, под одной маркой продает бытовые приборы, под другой бытовые инструменты. Уменьшаются расходы на продвижение, однако нет дифференциации по сегментам (дорогие и дешевые приборы имеют одну марку).

**4. Двойные марки.** В этом случае используется два объединенных названия. Марка фирмы или товарной категории и марка конкретного продукта. Это позволяет сочетать преимущества индивидуальных и групповых марок. Марка фирмы определяет идентичность товара, марка продукта говорит о предназначении определенному сегменту.

**5. Зонтичные марки.** Единое обозначение используется для различных товаров, ориентированных на принци-

ально разные рынки. Известны случаи, когда российские фирмы выпускали под одной маркой водку и минеральную воду. Рекламируя по телевидению воду, фирма тем самым создавала известность и своей водке, реклама которой запрещена. Основное преимущество «зонтика» — разделение расходов по продвижению марки между продуктами. Основная угроза — размывание образа марки, поскольку она не связана с чем-то одним.

**6. Фирменные марки.** Название фирмы используется как единое обозначение для всех товаров предприятия. Это позволяет создать единый образ продуктов, ускорять продвижение новинок под известной маркой. Яркий пример — фирма Sony.

### 6.5. Решения по использованию упаковки

Упаковка представляет собой эффективный инструмент товарной политики. Она ускоряет и облегчает процесс купли-продажи, укрепляет имидж товара и имидж фирмы. Поместив товар в эффектную упаковку, можно обеспечить значительно больший прирост его продаж, чем проведение других маркетинговых мероприятий, в частности рекламы. Поэтому функции упаковки в маркетинге широки. Такими функциями являются:

- защита товара от возможных повреждений;
- сохранение потребительских свойств товара;
- обеспечение рациональных единиц груза для погрузки и выгрузки товара, а также их складирования и транспортировки;
- создание оптимальных единиц для продажи товара;
- содействие продвижению товара посредством привлечения внимания, информирования и стимулирования покупателей.

Указанные функции упаковки можно реализовать, если тщательно обосновать все управленческие решения, касающиеся ее создания и использования.

Процесс разработки упаковки включает принятие следующих решений: обоснование концепции упаковки,

формирование дополнительных характеристик упаковки (размер, форма, материал, цвет, текст, размещение торговой марки), тестирование упаковки.

Прежде всего, следует установить, какого конечного результата необходимо достичь благодаря созданию соответствующей упаковки. С учетом этого нужно определить, будет фирма использовать единые элементы на каждой упаковке или нет, т. е. будет использовать *групповую* или *индивидуальную упаковку*. Следует также выявить целесообразность использования *множественной упаковки*, в которую помещаются две или более единиц товара. Это могут быть одинаковые товары (например, лезвия для бритвы) и разные продукты (например, парфюмерные или косметические наборы).

Целесообразно также выявить возможности *стандартизации упаковки*. Наконец, что особенно важно, следует проанализировать стоимость упаковки. Считая, что в среднем до 10% розничной цены товара приходится на упаковку. В отдельных случаях стоимость упаковки составляет до 40% розничной цены товара, а иногда и превышает ее в несколько раз (дорогая косметика и парфюмерия).

Все описанное выше определяет так называемую концепцию создания упаковки. Концепция упаковки содержит основополагающие идеи и принципы, способствующие разработке новых продуктов, обладающих дополнительными для покупателей и потребителей свойствами. Разрабатывая такую концепцию, каждая фирма должна особое внимание уделять дизайну упаковки. Размер, форма, материал, цвет, текст и расположение товарного знака оказывают непосредственное влияние на покупателей, создавая у них определенное отношение к товару и производителю.

Упаковка должна выполняться с учетом следующих требований:

- быть оригинальной и иметь патентную защищенность;
- отвечать эстетическим требованиям;
- обеспечивать функциональность, т. е. быть элементом товара;
- осуществлять коммуникативное воздействие;
- быть недорогой по затратам;

- обеспечивать сохранность товара на пути к потребителю;
- способствовать рационализации складских и транспортных расходов;
- быть удобной для реализации товара;
- быть экологически чистой;
- использоваться как вторичное сырье.

Учитывая все сказанное выше, фирма принимает решение о создании опытных образцов упаковки. Данные образцы следует подвергнуть соответствующим испытаниям. Это обычно следующие испытания:

- технические, позволяющие проверить соответствие упаковки различным стандартам, условиям безопасности;
- визуальные, дающие возможность удостовериться, что верно выбран цвет, разборчив шрифт, правильно размещен товарный знак;
- дилерские, призванные установить, соответствует ли упаковка требованиям посредников с точки зрения товародвижения и продвижения товара на рынок;
- потребительские, дающие возможность удостовериться, насколько упаковка соответствует реальным запросам и потребностям потенциальных покупателей.

## 6.6. Ассортиментная политика и управление ассортиментом

Ассортиментная политика является одним из важнейших инструментов и составляющих маркетинга в борьбе предприятия с конкурентами.

*Товарный ассортимент (товарная номенклатура)* — совокупность всех товарных групп, предлагаемых компанией рынку в целом или каждому сегменту в отдельности. Товарный ассортимент состоит из товарных групп; товарных категорий; товарных линий; товарных единиц.

*Товарная группа* — совокупность товаров и их видов, сгруппированных по определенному сочетанию, важнейшим из которых является схожее назначение товаров.

*Товарная категория* — совокупность однородных товаров, находящихся внутри товарной группы.

*Товарная линия (линейка)* — совокупность товаров, предназначенных одним и тем же клиентам, или реализуемых через одни и те же каналы сбыта или имеющих одинаковый ценовой диапазон.

*Ассортиментная позиция* представляет собой конкретную единицу товара — модель, марку или его типоразмер.

В области ассортимента предприятие формирует свою политику, которая является частью товарной политики.

*Ассортиментная политика* — совокупность решений предприятия по отдельной товарной единице, товарной группе и по всему ассортименту в целом, принципы формирования ассортимента для достижения предприятием поставленных целей. Главная цель этой политики состоит в том, чтобы ассортимент предприятия, с одной стороны, наиболее точно соответствовал спросу покупателей, с другой — позволял оптимально распределить ресурсы предприятия и получить наибольшую прибыль. Конкретными *целями* ассортиментной политики могут быть:

- увеличение сбыта за счет оптимизации структуры ассортимента;
- увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- достижение конкурентного преимущества за счет более привлекательного для покупателей ассортимента;
- выход на новые рынки;
- снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- формирование имиджа компании

*Проблемы управления ассортиментом:*

- потребности покупателей быстро меняются, поэтому предприятие вынуждено постоянно обновлять свой ассортимент, а для этого нужны дополнительные ресурсы;
- жесткая конкуренция приводит к тому, что выведенный на рынок новый товар не успевает окупить инвестиции в его производство и продвижение;
- сложность прогнозирования изменения спроса потребителей.



Предприятию необходимо принять решения относительно нескольких характеристик своего ассортимента.

*Широта* ассортимента — количество ассортиментных групп (подгрупп или классов) товаров, предлагаемых данным предприятиям.

*Полнота* ассортимента — количество видов товаров, имеющих в ассортименте предприятия. Выше, при оценке широты 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.

*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.

*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.

Управление ассортиментом представляет собой деятельность соответствующих служб предприятия по контролю, анализу и принятию управленческих решений в области маркетинга, сбыта и производства с целью адаптации

ассортимента к потребностям покупателей. Основные процессы, из которых состоит управление ассортиментом, представлены на рис. 6.5 [23].

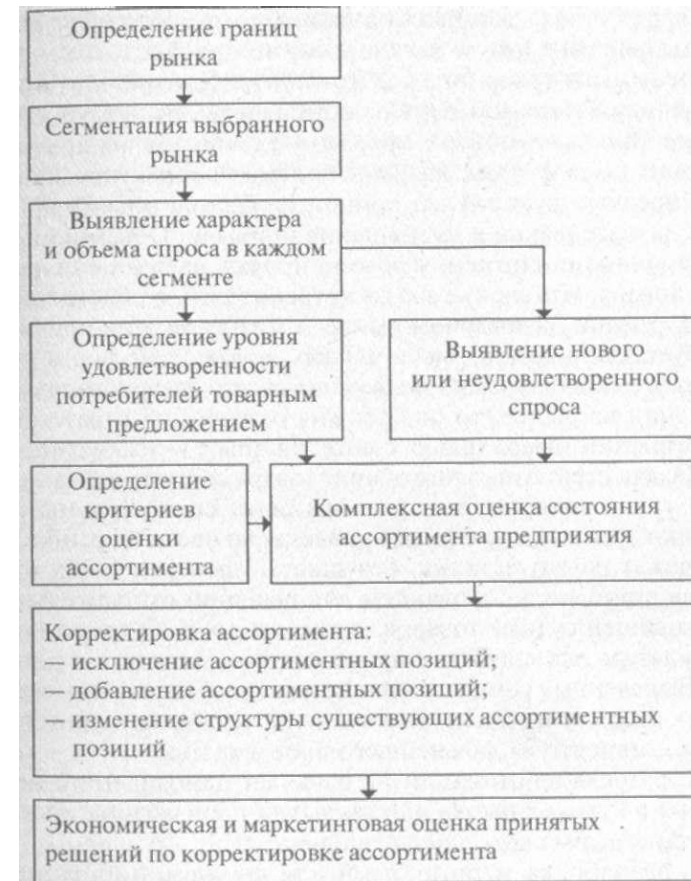


Рис. 6.5. Основные процессы управления ассортиментом

## 6.7. Элиминация товаров

Эффективная товарная политика предусматривает постоянный контроль и регулирование производственной программы и товарного ассортимента. Контроль в этой сфере маркетинговой деятельности нацелен на предупреждение снижения объема продаж и улучшение товарного ассортимента фирмы. Разработке таких корректирующих мер предшествует анализ причин снижения объема продаж, затоваривания и уменьшения прибыли. Объективными причинами снижения объема продаж являются старение товара, изменение вкуса потребителей и обострение конкуренции на товарном рынке. Устранение этих причин требует, как правило, значительных затрат. Если фирме не удастся стабилизировать положение своего товарного предложения на рынке, то она должна разработать стратегию элиминации товара (в пер. с англ. *eliminate* — изымать).

Задача стратегии элиминации товара состоит в выделении таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. Результаты проверки таких товаров становятся основанием для решений относительно дальнейшей судьбы товаров: оставлять их в товарной номенклатуре или снимать с производства и выводить с рынка. Выявленные сомнительные товары необходимо подвергнуть анализу их жизненного цикла, установить уровень эффективности их дальнейшего производства.

Стратегия элиминации не означает однозначного решения об уходе с рынка или закрытии производства вообще. Возможны следующие решения:

- разработка мероприятий для функционирования фирмы в условиях стадии спада;
- изъятие ассортиментных позиций из номенклатуры и продолжение деятельности с оставшимся ассортиментом;
- снятие товара с рынка.

Для выявления сомнительных и «стареющих» товаров могут создаваться группы по анализу рентабельности товара и тенденций конъюнктуры на рынке.

Для принятия решения об исключении товара из товарной номенклатуры рассматриваются следующие возможности: продажа товара другим фирмам (если товар обладает популярностью); ускоренная распродажа оставшихся товарно-материальных запасов; обслуживание бывших потребителей.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕНАМИ

### 7.1. Содержание ценовой политики предприятия

В маркетинге цена используется как инструмент воздействия на покупателей, как средство конкурентной борьбы и как показатель, обеспечивающий прибыльность товара. В связи с этим предприятие должно не только рассчитать цены на свои товары, но и определить некоторый ценовой замысел, сформировать ценовую политику. Просто рассчитать цену математически недостаточно. В рыночных условиях, чтобы обеспечить продажу и прибыль от товара, предприятие должно спланировать рыночные последствия цен — реакцию со стороны покупателей, посредников, конкурентов. Кроме того, необходимо скоординировать все свои ценовые действия в единую систему.

*Ценовая политика* — это система решений предприятия по установлению и регулированию цен на его товары. Предприятие определяет ценовую политику, увязывая в единую систему отдельные решения: цели, стратегии и методы ценообразования, взаимосвязь цен в рамках ассортимента предприятия, частоту использования скидок и изменения цен, соотношение цен с конкурентами и другое (рис. 7.1).

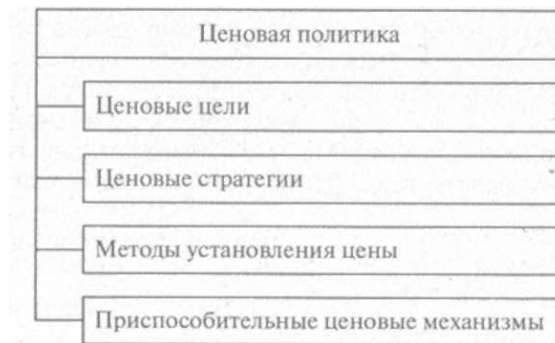


Рис. 7.1. Содержание ценовой политики предприятия

В ходе разработки своей ценовой политики предприятие рассматривает следующие вопросы: Как будут связаны цены на разные товары в ассортименте предприятия? Как они будут соотноситься с ценами конкурентов? Будут ли цены едиными для всех покупателей или гибкими? Кому и за что будут предоставляться скидки и зачеты?

В рамках общей политики ценообразования решения по ценам увязываются с целевым рынком фирмы, образом товара и структурой маркетинга.

Ценовая политика помогает достичь краткосрочных и долгосрочных целей предприятия, координирует ценовые действия в единую систему, поддерживает стабильный образ товара и фирмы.

Основой для принятия решений по ценам должны быть уже принятые до этого решения по товару, целевому рынку, системе сбыта. Цены должны соответствовать характеру товара и рынка, образу фирмы. На цены и ценовую политику сильное влияние оказывают внешние факторы: покупатели, конкуренция, партнеры по сбыту, государство, издержки.

В выработке и оценке ценовой стратегии предприятия следует учитывать как текущие, так и перспективные цели маркетинговой деятельности предприятия. Выбор стратегии ценообразования и политики цен предприятия основан на оценке приоритетов его деятельности. Различные стратегии противоречивы. Принятие одной из них, как правило, ведет к отрицанию преимуществ другой стратегии. Так, принятие стратегии на увеличение доли рынка в реализации продукции предприятия большей частью связано с некоторым снижением цен против цен конкурентов. Между тем это ведет к уменьшению доходов, что может оказаться нежелательным для предприятия. Ориентация на заказчиков с надежной платежеспособностью также большей частью вынуждает поступиться уровнем цен.

Реальная оценка конъюнктуры рынка, условий сбыта и возможностей предприятия чаще приводит к выводу об ориентации в деятельности предприятия на смешанные стратегии ценообразования. Однако и здесь возникает проблема о соотношении и сферах применения той или другой стратегии ценообразования.

Реализация ценовой политики предполагает следующие этапы (рис. 7.2):

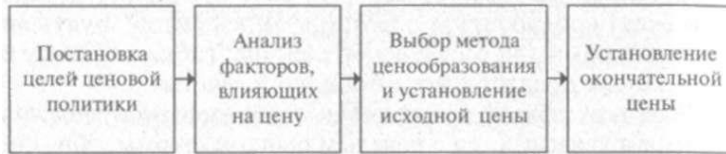


Рис. 7.2. Этапы осуществления ценовой политики

## 7.2. Цели ценовой политики

Как и другие виды деятельности в маркетинге, разработка ценовой политики начинается с постановки ее целей. Любое коммерческое предприятие, в конечном счете, нацелено на получение прибыли. Однако конкретные цели, которые преследуют предприятия, назначая цены, могут быть разными. Эти цели зависят и от самого предприятия и от внешних факторов, о которых говорилось в предыдущем вопросе.

Конкретные цели могут быть различными, но в целом их можно объединить в три основные группы (рис. 7.3):

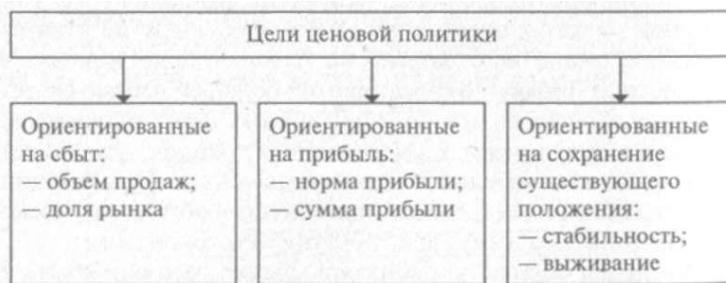


Рис. 7.3. Цели ценовой политики

Предприятие с целями, **ориентированными на сбыт**, стремится достичь большого объема продаж или увели-

чить свою долю рынка по сравнению с конкурентами. Такие цели ставят по трем причинам:

- предприятие пытается увеличить сбыт для получения в будущем большей прибыли;
- предполагается, что большая доля рынка дает конкурентное преимущество, возможность контроля над рынком;
- большой объем продаж позволяет сократить издержки на единицу продукции.

Завоевание лидерства на рынке и в определении цен — наиболее активная и престижная цель ценовой политики, характерная для крупных предприятий и объединений. Конечно, для того чтобы занять лидирующее положение на рынке, предприятие должно обладать достаточными возможностями и потенциалом.

Для достижения названных целей часто используется цена проникновения — низкая цена, предназначенная для захвата массового рынка товара. Но необходимо иметь в виду, что увеличение объема продаж не всегда ведет к адекватному росту прибыли. Может оказаться, что при увеличении объема затраты растут еще быстрее. Завоевание большой доли рынка с помощью низкой цены может привести к бесприбыльному успеху. Поэтому подобные действия нужно рассматривать как промежуточные на пути к прибыли.

Ценовая политика может определяться целями, **связанными с прибылью**:

1. Получение требуемой относительной прибыли, т.е. прибыли на единицу продукции, или на 1 рубль реализации, или на 1 рубль затрат. Норма прибыли служит для предприятия характеристикой экономической эффективности отдельных товаров и направлений деятельности. Предприятие устанавливает для себя норму прибыли и, соответственно, может прекращать работу с товарами, покупателями, посредниками, которые не обеспечивают эту требуемую норму.

Высокая относительная прибыль обеспечивается большими наценками, высокими ценами. Высокие цены рассчитываются на сегмент, который более обеспокоен качеством товара, его статусом, чем ценой. В связи с этим

существуют так называемые престижные товары и престижные цены. Так же это могут быть специальные товары.

2. Получение требуемой абсолютной прибыли, т. е. общей суммы прибыли от всех товаров. В этом случае для предприятия важнее, сколько оно зарабатывает прибыли всего, а не на одном изделии, поэтому такая цель часто связана с низкими ценами.

3. Максимизация текущей прибыли: предприятие, не заботясь о перспективе, устанавливает такую цену, которая обеспечит наибольшее поступление текущей выручки и прибыли. Возможная причина: ожидается скорое падение спроса. В таких случаях для предприятия текущие цели важнее долгосрочных. Его позиция: «Извлечь из товара все, что можно, сегодня, так как завтра может резко пропасть интерес к товару». Это могут быть остромодные товары и кратковременные увлечения потребителей (кубик Рубика).

К целям, связанным с сохранением существующего положения, предприятие может стремиться, если действуют неблагоприятные факторы внешней среды: рынок насыщен и не растет, на нем острая конкуренция. Ценовая политика такого предприятия направляется на предотвращение спада в сбыте, на сглаживание негативного воздействия внешних сил, стабильность и, иногда, на выживание. Чтобы сохранить покупателей, предприятию, может быть, придется снизить цену в ответ на действия конкурентов. Для поддержания сотрудничества с участниками канала сбыта в условиях роста издержек производитель вынужден снизить свою долю в цене. В условиях жесткой конкуренции и нестабильного рынка задачей предприятия может быть выживание. Для этого снижают цены. Но такая политика должна быть временной, так как она не имеет потенциала. Одновременно необходимо изыскивать возможности для роста.

Помимо общих целей у предприятия могут быть разные цели ценовой политики по отдельным товарам и рынкам. Разные ценовые цели предприятие может преследовать по отношению к своему старому и новому товару; в разных сегментах рынка; продавая товар на традиционном рынке и продвигая его на новый рынок.

### 7.3. Ценовые стратегии на стадиях жизненного цикла товара (ЖЦТ)

По мере того, как товар переходит с одной стадии ЖЦТ на другую, предприятие должно пересматривать свою ценовую политику (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Изменение цены в течение ЖЦТ

**«Внедрение на рынок».** На этой стадии высокие производственные затраты не позволяют установить низкую цену. Большинство покупателей не реагирует на новый товар, и не покупает его по психологическим и денежным мотивам. В этих условиях предприятие, выпустившее подлинную новинку, может использовать стратегию, получившую название «снятие сливок». Рассчитывают себестоимость продукта, устанавливают большую наценку к себестоимости и, соответственно, высокую цену:

$$C_{\text{высокая}} + H_{\text{большая}} \rightarrow C_{\text{высокая}}$$

Сначала товар выпускают в небольшом количестве, поэтому объем продаж небольшой:

$$C_{\text{высокая}} \times K_{\text{небольшое}} \rightarrow V_{\text{небольшой}}$$

При этом предприятие ориентируется на сегменты покупателей, которые быстро воспринимают новинки и ма-

до продажи, «в кабинете», на основе только целей ценовой политики и известных ограничений. Когда предприятие начнет продавать товар, рынок еще потребует корректировки цены. Но пока нужно определить исходную, базовую цену и решить, как это сделать, на основе чего.

Для установления исходной цены предприятию необходимо выбрать метод ценообразования. Существуют методы, основанные на издержках, на спросе, на конкуренции (рис. 7.6). Выбор того или иного метода зависит от обстоятельств: устанавливается цена на материальный или нематериальный товар, на принципиально новый или аналог, есть ли база для сравнения.

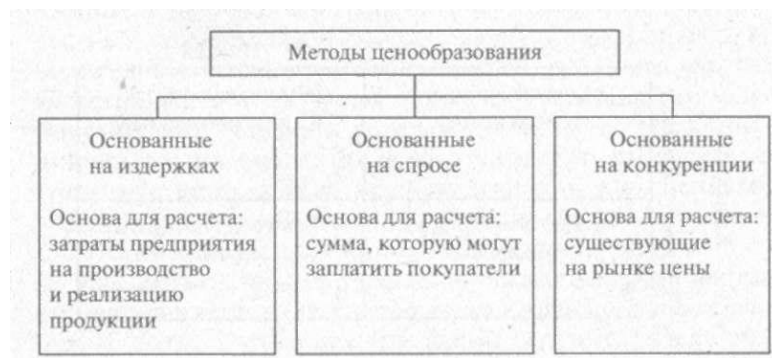


Рис. 7.6. Классификация методов ценообразования

#### Методы, основанные на издержках

Метод «Себестоимость + прибыль». Рассчитывается полная себестоимость единицы продукции и к ней прибавляется наценка, соответствующая требуемой прибыли. Таким способом предприятие может закладывать в цену желаемую (рентабельность) на 1 руб. реализации продукции, прибыль на 1 изделие или на 1 руб. затрат (соответственно формулы) (7.1), (7.2), (7.3).

$$Ц = С + П, \quad (7.1)$$

где С — полная себестоимость единицы продукции, руб.;

П — требуемая прибыль на единицу продукции, руб.

$$Ц = С = С \cdot \frac{P}{100}, \quad (7.2)$$

где P — нормативная рентабельность товара, %.

$$Ц = \frac{С}{1 - Н_{п}}, \quad (7.3)$$

где  $H_{п}$  — норма прибыли, т. е. прибыль на 1 руб. реализации (цены).

Размеры применяемых наценок варьируются в широких пределах, в зависимости от вида товара. В частности, это зависит от объема продаж, от эластичности спроса, от популярности марки. Это наиболее распространенный метод установления цен. Основные преимущества:

- простота калькулирования издержек. Продавцы больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования. Ему не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от колебаний спроса;
- снижение ценовой конкуренции. Если этим методом ценообразования пользуются все фирмы отрасли, их цены, скорее всего, будут схожими, поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму;
- равенство покупателей и продавцов. Многие считают методику расчета «издержки плюс прибыль» более справедливой по отношению и к покупателям, и к продавцам. Продавец при этом возвратит вложенные средства и получит определенный доход. Покупатель уверен, что с него не берут «лишнее». В некоторых случаях покупатели пытаются примерно оценить затраты на изделие и решить таким образом, обоснована ли цена.

Основные недостатки:

- произвольность учета накладных расходов. Калькуляция полных издержек обязательно включает в себя более или менее произвольное принятие решения относительно накладных расходов, следовательно, основа калькуляции некорректна;

— потеря потенциальной прибыли. Данная методика расчета цены не учитывает факторы спроса и поэтому существует опасность упущения потенциальной прибыли.

Методика «издержки плюс прибыль» более всего подходит товарам с неэластичным спросом, так как изменение наценок не сильно скажется на изменении спроса на данный товар.

Любая методика расчета, не учитывающая особенностей текущего спроса и конкуренции, не рациональна с точки зрения маркетинга, поскольку может понизить конкурентоспособность предприятия. Предприятие либо слишком завышает цену, либо недополучает прибыль.

Методика ценообразования с расчетом на получение целевой прибыли основывается на графике безубыточности (рис. 7.7). На таком графике представлены общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж. Независимо от объема сбыта постоянные издержки находятся на одном уровне. Валовые издержки как сумма постоянных и переменных издержек растут одновременно с ростом сбыта. Крутизна наклона кривой валовых поступлений зависит от цены товара. После преодоления точки безубыточности (пересечение кривой валовых поступлений с кривой валовых издержек) фирма начнет получать целевую прибыль.



Рис. 7.7. График безубыточности

Точка безубыточности  $B$ , ед., определяется по формуле (7.4):

$$B = \frac{I_{\text{пост}}}{C - I_{\text{пер}}}, \quad (7.4)$$

где  $I_{\text{пост}}$  — валовая сумма постоянных затрат, т. е. затрат на весь объем производства, руб.;

$I_{\text{пер}}$  — удельные переменные затраты, т. е. переменные затраты на единицу продукции, руб.;

$C$  — цена единицы нового товара.

Таким образом, при определенной цене для обеспечения безубыточности, т. е. покрытия валовых поступлений, фирма должна продать товарных единиц, как минимум до точки безубыточности. Если фирма готова взимать за свой товар более высокую цену, то для получения целевой прибыли ей необязательно продавать так много единиц товара. Однако при более высокой цене рынок, возможно, не захочет закупать даже меньшее количество товара. Многое зависит от эластичности спроса по ценам, чего график безубыточности не отражает.

Преимущества метода: возможность планирования фирмой получения целевой прибыли при различных ценах на товар; простота моделирования процесса ценообразования.

Недостатки метода: сложность оценки вероятности влияния разных уровней цен на объем сбыта, не учитывается фактор спроса.

**Метод согласования претензий партнеров по сбыту.** Если производитель продает товар через посредников и известна розничная, т. е. конечная цена товара, то этим методом можно определить оптовую цену и цену производителя.

**Пример.** Установлено, что розничная цена товара  $A$  должна быть 150 руб. Прибыль розничного товара — 20% от розничной цены. Издержки розничного товара — 10% от розничной цены. Оптовая цена должна составить:

$$150 - 150 \cdot \frac{20}{100} - 150 \cdot \frac{10}{100} = 105 \text{ руб.}$$

Прибыль оптовика — 20% от оптовой цены.

Издержки оптовика — 5% от оптовой цены.

Отпускная цена производителя:

$$105 - 105 \cdot \frac{20}{100} - 105 \cdot \frac{5}{100} = 78,75 \text{ руб.}$$

Прибыль производителя — 25% от цены. Значит издержки производителя не должны превышать:

$$78,5 - 78,5 \cdot \frac{25}{100} = 59 \text{ руб.}$$

Если это невозможно, производителю придется или снизить собственные претензии на прибыль, или добиться этого от своих партнеров, или общими усилиями сократить сбытовые издержки.

### Метод, основанный на спросе

**Расчет цены на основе ценности товара для покупателя.**

Основой для расчета в этом случае являются не издержки производителя, а представление покупателей о ценности для них всего товара и отдельных его характеристик. Цена должна соответствовать покупательскому восприятию ценности товара. Для этого у покупателей необходимо выяснить:

- какое представление у них о ценности товара-конкурента;
- сколько покупатели готовы заплатить за каждую дополнительную выгоду, присовокупленную к основному товару.

**Пример.** Предприятие назначает цену на стиральную машину А.

Цена аналогичной машины конкурента — 15 000 руб.

Наценка за повышенную долговечность машины А — 500 руб.

Наценка за повышенную безотказность — 400 руб.

Наценка за повышенный уровень сервиса — 400 руб.

Стоимость более длительной гарантии — 500 руб.

Цена машины А с учетом всех ценных для покупателей добавлений — 16 800 руб.

Если цена установлена выше воспринимаемой покупателями ценности товара, то спрос будет низким; если цена ниже, то фирма недополучит возможную прибыль. Для формирования представления у покупателей о высокой

ценности своего товара предприятия используют в своих комплексах маркетинга неценовые приемы воздействия.

### Методы, основанные на конкуренции

В то время, когда фирма занимает монопольную или почти монопольную позицию на рынке, она может довольно свободно получить наибольшую прибыль, следуя методу «издержки плюс прибыль». Однако фирм, способных держать высокую рыночную долю, довольно мало, а в ряде отраслей они вообще отсутствуют. Поэтому наряду с другими методами ценообразования сформировалась группа методов определения цены с ориентацией на конкурентов. По данным методам цена определяется по имеющейся конкурентной ситуации и конкурентному положению фирмы на рынке.

Предприятие может установить цену на свой товар ниже рыночной, на уровне или выше ее, в зависимости от целей, типа конкурентной среды, лояльности покупателей к фирме, реальных и предполагаемых различий между товарами или магазинами. Ниже рассматривается несколько таких методов.

**Следование за рыночными ценами.** Этот метод предусматривает определение цен при условии, что каждый продавец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложившийся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом, существенно не нарушая этот уровень. Если данная фирма усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обычным. По этой причине такой традиционный метод определения цен применяется в основном при расчете цены на труднодифференцируемые товары.

**Следование за ценами фирмы-лидера.** Этот подход означает, что фирма негласно определяет свои цены, исходя из уровня цен фирмы-лидера, обладающей самой большой рыночной долей. Фирма-лидер занимает в данной отрасли лидирующее положение по масштабам производства и



продаж, уровню технологии, престижности, сбытовой силе. У нее самая высокая степень доверия со стороны потенциальных покупателей и она находится в преимущественном положении для проявления своего лидерства в области издержек производства и диктата уровня цен. Фирма-лидер располагает широкими возможностями устанавливать на рынке цены на более выгодном для себя уровне, чем другие, и может довольно свободно определять цены с учетом конкурентной ситуации. Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лидером, весьма слабы и по степени известности и по степени признания покупателями их торговой марки. На практике без всякого соглашения по ценам между фирмами-конкурентами происходит как бы усреднение уровня продажных цен.

Ценообразование на основе привычных цен. Подход заключается в установлении цен на конкретные товары на уровне привычных цен, принятых в практике данного рынка. Привычные цены — это цены, которые сохраняются на обычном постоянном уровне в отношении определенных товаров в течение длительного времени и на довольно широком рыночном пространстве. Поскольку данная цена воспринимается покупателями как естественная, то при незначительном ее повышении происходит резкое сокращение продаж. Эластичность спроса не определяется тем, велика или мала рыночная доля фирм-конкурентов. Чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, фирмы могут осуществить коренное улучшение качества товара, его функциональных свойств, упаковку, стиль, дизайн, обеспечивая товару новое место на рынке.

При ценообразовании желательно использовать все три подхода — на основе спроса, издержек, конкуренции. Для этого необходимо задаться вопросами типа:

- Обеспечит ли данная цена желательную рентабельность?
- Если цена будет повышена, как это отразится на спросе?
- Что предпримут конкуренты, если фирма введет систему скидок?

## 7.5. Приспособление иены

Предприятия, как правило устанавливают не какую-то одну цену, а создают целую систему цен, которая отражает различия в спросе и затратах по географическому принципу, требования конкретных сегментов рынка, распределение покупок по времени суток и года, объемы закупок, отношения с конкретными клиентами. Поэтому частью ценовой политики предприятия является использование различных корректирующих схем расчета цены, х помощью которых оно приспособливает цену к реальным конкретным условиям продажи.

### 7.5.1. Установление иены по географическому признаку

ЕСЛИ предприятие доставляет товар покупателям, то ему необходимо предусмотреть, кто и как будет оплачивать доставку товара покупателю: продавец, покупатель или оба в определенном соотношении. Цена может включать полностью, частично или не включать расходы по доставке товара к покупателю. Если продавец доставляет товар, необходимо решить, каким способом будут включаться в цену расходы по доставке. Возможны следующие способы:

1. Установление цены с учетом удаленности покупателя. Предприятие включает в цену разные суммы затрат по доставке. Для удаленных покупателей такая цена может оказаться слишком высокой, и они могут обратиться к более близкому к ним поставщику.

2. Установление зональных цен. Предприятие выделяет несколько обслуживаемых территорий. Все заказчики, находящиеся в границах одной зоны, платят одну цену, которая становится выше в зависимости от удаления зоны. Пример — стоимость проезда в электропоездах. Это упрощает расчет цен, но в этом случае может оказаться, что покупатели, находящиеся по разные стороны границы зон, платят по-разному, хотя находятся рядом.

3. Установление единой цены, независимо от удаленности покупателей. Предприятие включает в цену среднюю величину транспортных расходов. При таком методе оказывается, что клиент, находящийся близко к фирме, платит больше, чем стоит доставка товара к нему, и он может обратиться к другому поставщику. Поэтому такая система может применяться, если транспортные расходы относительно невелики.

4. Установление единой цены с отнесением расходов по доставке товара на счет продавца. Это позволяет привлечь отдаленных от него покупателей. В этом случае устанавливается цена, как у конкурента, расположенного поблизости к данному покупателю. Принятие «на себя» расходов сокращает прибыль от каждой продажи, но привлечение новых покупателей может увеличить общую сумму прибыли.

Если предприятие доставляет товар только до промежуточного пункта, цена и условия доставки предусматриваются в договоре.

### 7.5.2. Предоставление скидок и зачетов

*Скидка* — временное уменьшение прейскурантной цены товара для стимулирования покупателей. Производители и продавцы используют скидки с цен и зачеты, чтобы увеличить количество покупателей, объем покупок, сократить запасы товара на складе, среагировать на действия конкурентов. На практике используются различные виды скидок и зачетов. Важно понимать, что каждый из них выполняет конкретную роль. Поэтому вид скидок подбирают, исходя из возникшей перед фирмой проблемы. Наиболее часто используют следующие виды скидок:

1. Скидка за оперативную оплату товара. Это уменьшение цены покупателям, которые не задерживают оплату счетов. **Пример.** Срок оплаты по договору — 30 дней. Если заказчик оплачивает счет в течение 10 дней, то получает определенную скидку.
2. Скидка за крупную покупку. Это снижение цены для покупателей, приобретающих сразу большое количество товара. Скидка может устанавливаться либо на основе количества приобретаемых единиц товара, либо на основе стоимости заказа.

3. Накопительные скидки. Это скидки постоянным покупателям и партнерам за количество изделий, купленных за некоторый период или за суммарную (накопленную) стоимость нескольких покупок.
4. Функциональные скидки тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже товара, его хранению и ведению учета. Производители могут предоставлять разные скидки своим партнерам по сбыту, поскольку те оказывают им разные виды услуг.
5. Сезонная скидка — снижение цены для покупателей, которые совершают внесезонные покупки товаров или услуг. Сезонные скидки позволяют продавцу поддерживать стабильный уровень производства в течение года.
6. Временные скидки, не связанные с сезоном. Позволяют дополнительно привлечь внимание к товару, временно ускорить продажу товара. Эти скидки действуют только в объявляемый фирмой период времени.

*Зачет* — это уменьшение цены товара для компенсации каких-либо затрат покупателям. Например, товарообменный зачет — уменьшение цены на новый товар, которое делается покупателям, сдающим свой старый товар. Такой зачет применяется при розничной продаже товаров длительного пользования. Под зачетом за продвижение товара понимают скидки с цены для вознаграждения партнеров по сбыту за их участие в рекламных кампаниях и программах стимулирования сбыта товаров данного производителя, за проведение торговыми посредниками рекламной кампании по товарам производителя.

Скидки необходимо использовать временно и/или при точно определенных условиях. Иначе они перестанут быть стимулом для покупателей. Эти условия должны быть понятны и выгодны покупателям. Покупатели должны понимать, что скидку они получают только при выполнении этих условий.

Кроме того, неосторожное использование скидок может и уменьшить прибыль предприятия, и нанести урон репутации товара и фирмы.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

### 8.1. Содержание сбытовой политики предприятия

Сбыт товаров — третий компонент комплекса маркетинга. Это деятельность различных предприятий, благодаря которой товар становится доступным целевым покупателям. Сбыт включает продажу товаров и их физическое перемещение от производителей к покупателям. В области сбыта предприятие должно выработать свою политику.

*Сбытовая политика* — система решений предприятия по организации сбыта его товаров (рис. 8.1).

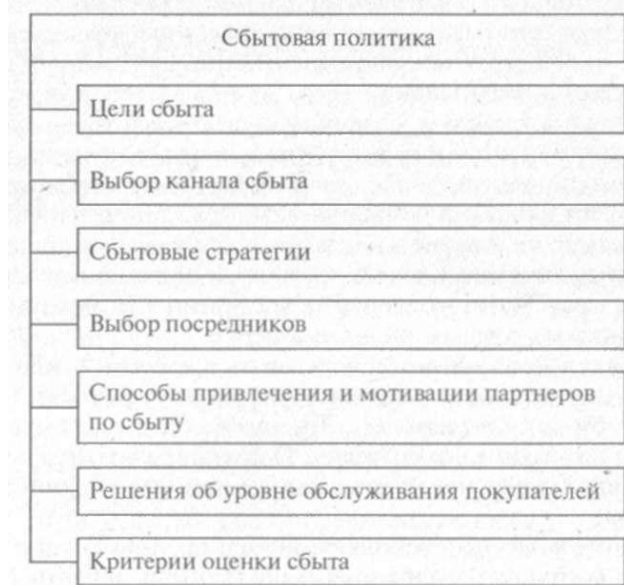


Рис. 8.1. Содержание сбытовой политики предприятия

Сбытовая политика включает следующие решения:

- о типе канала сбыта;
- о широте представления товаров предприятия в продаже;
- о количестве и типах привлекаемых посредников;
- об уровне торгового обслуживания.

Стратегической целью сбытовой политики должно быть обеспечение максимального уровня обслуживания покупателей при оптимальных затратах для предприятия.

Маркетинговый подход (удовлетворение потребностей покупателей) необходимо применять не только при разработке товара, но и при планировании других компонентов маркетинга, в частности, в отношении системы сбыта. Это значит, что необходимо обеспечивать обслуживание, требуемое покупателями и при этом возможное и выгодное для продавца. На основе этой общей цели ставят конкретные количественные и качественные цели сбыта. Например: а) престижный образ, ограниченный объем сбыта, полный контроль над сбытом; б) максимальная доступность товара, небольшая относительная прибыль.

### 8.2. Функции каналов сбыта

Сбыт — это комплексная деятельность, включающая физическое перемещение и передачу собственности на товары от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Функции сбыта осуществляются через *каналы сбыта*, которые состоят из организаций и людей, связанных с передвижением и обменом товаров и рассматриваемых как участники каналов сбыта или посредники.

Для большинства продуктов и услуг выделенные ниже функции сбыта должны выполняться кем-либо из участников каналов сбыта — производителем, посредником или покупателем. Участники каналов сбыта могут играть решающую роль в *маркетинговых исследованиях*. В силу своей близости к рынку они имеют хорошее представление о характеристиках и нуждах потребителей.

**Покупки.** Условия закупки могут меняться. В некоторых случаях участники канала сбыта оплачивают продукцию по ее получении; в других — получают ее на условиях консигнации и не оплачивают до продажи. В этом случае производитель может столкнуться со сложностями до поступления денег, с возвратом части продукции, ее устареванием. Таким образом, кто-либо из участников канала *принимает на себя риски* — риски нереализации, порчи, устаревания товара.

При распределении ответственности за *продвижение продукции* производители обычно берут на себя рекламу в рамках страны. Оптовики иногда стимулируют и обучают персонал розничной торговли. Розничная торговля осуществляет рекламу на местах, личную продажу и стимулирующие акции.

**Торговое обслуживание** потребителей может выполняться одним или несколькими участниками канала. Каналы сбыта участвуют в *планировании продукции*. Они дают советы по существующим и новым товарам. Пробный маркетинг требует их сотрудничества. Посредники могут помочь правильно позиционировать товар на рынке, а также указать, сбыт каких товаров следует прекратить.

Они обычно влияют на решения по *ценообразованию*. Они определяют требующиеся им надбавки и предпочитают сами наносить цены на продукцию.

Конечно, основная роль сбыта — это «завоевание» покупателей, реализация произведенных товаров. Но в маркетинге сбыт имеет большее значение. Это одно из средств удовлетворения потребностей покупателей: покупателю необходимо предложить не только подходящий товар, но и наиболее удобную для него систему получения этого блага, т. е. требуемое обслуживание. В этом смысле система сбыта — одно из средств привлечения покупателей, т. е. компонент комплекса маркетинга (третий).

### 8.3. Факторы, влияющие на сбытовую политику предприятия

Выбор канала сбыта и вся последующая организация распределения продукта зависят от влияния, как внутренних обстоятельств работы предприятия, так и внешних факторов его микро- и макросреды (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Факторы, влияющие на сбытовую политику предприятия

Факторы 1, 2, 3 относятся к внутренней среде фирмы. Их особенность — возможность полного контроля, т. е. наличие у предприятия реальной возможности управлять ими, менять по своему усмотрению.

Для оценки влияния характеристик товара на выбор канала сбыта следует принять во внимание его место в классификации видов товаров по назначению (потребительские и товары для предприятий), материально-вещественной форме (материальные товары, услуги, нематериальные ценности) и покупательскому поведению. Каждому виду товара соответствует совокупность специфических требований по способу и срокам хранения, условиям транспортировки, возможностям предложения потребителю особых условий продажи. Кроме того, учитывается степень увязки конкретного товара с услугами, с сопутствующими и до-

полняющими товарами, а также количество вариантов товара, предлагаемого производителем.

Цели фирмы более высоких уровней (миссия, стратегические цели, цели маркетинга по СБЕ) определяют цели сбыта товара в тех случаях, когда содержат указание на направление деятельности, на конкретный рынок, на категорию потребителей товара. С учетом целей предприятия и целей сбыта, в частности, предприятие устанавливает определенные отношения с торговыми посредниками и потребителями (сотрудничество с продавцами или контроль каналов сбыта), а также перечень функций, которыми наделяются продавцы, посредники и другие участники канала сбыта, формируемого предприятием.<sup>1</sup>

Производственные ресурсы предприятия, как фактор выбора канала сбыта, являются материальной основой комплекса решений об организации сбытовой деятельности. При этом учитывается как возможность обеспечения предприятия финансовыми, материальными, трудовыми и информационными ресурсами, так и экономическая целесообразность связанных с этим издержек.

Факторы 4, 5, 6, 7 действуют на фирму извне. Их особенность — относительная или абсолютная неуправляемость. Однако при формировании сбытовой политики их нужно тем или иным образом учитывать и, по возможности, адаптировать к ним свою политику.

Потребители, как правило, предъявляют особые требования к организации сбыта в связи с осведомленностью об альтернативах рынка, а также в силу индивидуальности своих запросов и субъективных привычек. Учесть характеристики потребителей, особенности их требований к условиям покупки, особенности покупательского поведения какого-либо товара помогает сегментирование рынка. При этом возможна дополнительная сегментация покупателей одного и того же продукта по требованиям не к свойствам продукта, а к характеристикам системы сбыта. Обычно при выборе канала сбыта и определении основного способа удовлетворения потребительского спроса достаточно знать: где больше закупается товар, в какое время, каковы поводы для покупки, периодичность, предпочтительная упаковка товара, объем разовой закупки, желательный

уровень сервиса, обстоятельства потребления товара, степень осведомленности потребителя о качестве товара, кто принимает решение о его приобретении.

Влияние конкуренции на организацию сбыта огромно. В конечном итоге именно позиция фирмы в конкурентной борьбе является определяющим условием улучшения результатов сбытовой деятельности и, соответственно, итогов работы фирмы в тех сферах бизнеса, которыми она занимается. Поэтому очевидно, что канал сбыта должен быть построен так, чтобы фирма была способна защитить его от конкурентов и в максимальной степени реализовать конкурентные преимущества своей продукции. Выбор канала сбыта с позиции получения конкурентных преимуществ требует информации о конкурентах, а также о ценах их конкурентных возможностей. Знания о конкурентах предполагают ответы на вопросы:

- Какие каналы сбыта используют конкуренты?
- Каковы их сильные и слабые стороны?
- Какого рода и насколько успешно строятся взаимоотношения в системе сбыта?

Итогом анализа является классификация действующих (и возможных) конкурентов по типу их сбытовой стратегии, а также получение оценки удовлетворяемых ими потребностей.

Посредники напрямую влияют на выбор фирмой канала сбыта, так как обладают опытом работы на определенном рынке, мощностями по доведению продукта до конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. С точки зрения концепции маркетинга, участники канала сбыта создают для потребителя дополнительную ценность в сравнении с собственными и контролируруемыми производителем каналами сбыта.

Особенностью факторов макросферы — политических условий, экономических (уровень информации, банковская ставка, безработица, состояние платежного баланса страны и пр.), социально-культурных особенностей, демографической ситуации, состояния правовой сферы, экологии, является равная степень их влияния на всех участников обменных операций и конкурентов. Изменить действие этих факторов одному предприятию практически

невозможно. Вместе с тем в лучшем положении оказываются та фирма, которая может точнее, чем другие, прогнозировать их движение и оценивать последствия влияния на рыночную ситуацию (точнее отреагировать сменой стратегии и сбытовой политики).

#### 8.4. Формирование сбытовой системы предприятия

Всекие изменения сбытовой политики предопределяет существенные структурные перестройки в уже налаженном канале сбыта. Для того чтобы этот процесс проходил более организованно и по возможности с меньшими издержками, такие изменения должны соответствовать следующим этапам формирования сбытовой политики (рис. 8.3).

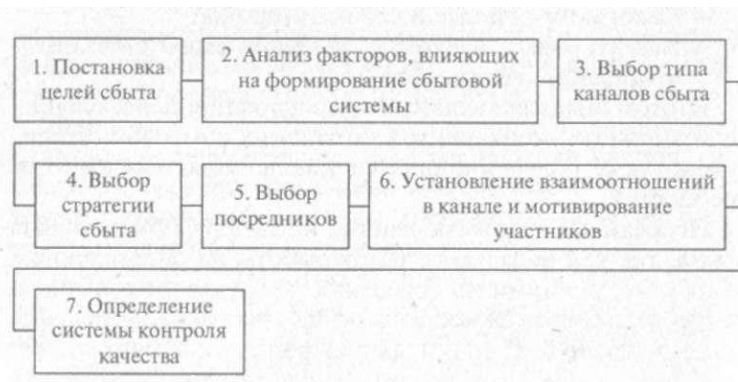


Рис. 8.3. Этапы формирования системы сбыта товаров предприятия

**Первый этап** — определение целей сбыта. В зависимости от системных целей деятельности фирмы на конкретном рынке целями сбыта могут быть: объем сбыта, доход или прибыль, время сбыта, использование ресурсов, степень охвата рынка, степень контроля процесса товародвижения и др. Независимо от того, ставятся цели на долгосрочную или краткосрочную перспективу, они должны

быть достижимы в принципе и иметь количественное выражение, что дает возможность оценить степень их достижения.

**Второй этап.** Анализируются основные факторы внутренней и внешней среды, рассмотренные выше. С учетом этого принимаются все нижерассматриваемые решения.

**Третий этап.** Принимается решение о конфигурации каналов распределения (виды каналов и их структура).

**Канал сбыта** — путь, по которому товары проходят от производителя до конечных покупателей, состоящий из организаций и физических лиц, занимающихся продажей и перемещением товаров. На практике используют каналы сбыта, различные по количеству и типам его участников. Вид канала сбыта зависит от характера товара и приемов маркетинга, принятых в той или иной отрасли.

Фирма-производитель может сама продавать свои товары потребителям, конечным пользователям (рис. 8.4). Такой подход называют *прямым каналом* сбыта, прямым маркетингом или каналом нулевого уровня. В прямом канале производитель, сам продает товар конечным покупателям.

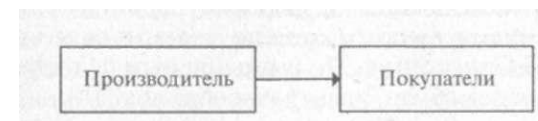


Рис. 8.4. Общая схема прямого канала сбыта

Примеры. Система фирменных магазинов, принадлежащих производителям; продажа производителем своих товаров по почте или через собственных торговых агентов. Такие каналы используют фирмы, которые хотят полностью контролировать сбыт своих товаров, иметь контакт с покупателями или которые работают на ограниченном целевом рынке. Некоторые производители опасаются, что торговцы не приложат достаточно усилий для сбыта их товаров или могут нарушить их сбытовую стратегию.

В непрямом канале сбыта включаются независимые от производителя продавцы (рис. 8.5).

**Розничный продавец** продает товары населению для личного или семейного использования.



Рис. 8.5. Схемы косвенных каналов сбыта

*Оптовый продавец* продает товары предприятиям и организациям для последующей перепродажи, производственного использования или ведения бизнеса.

Всех оптовиков можно разделить на два вида: приобретающие товар в собственность (оптовики-купцы) и не приобретающие (агенты-посредники). Первые закупают товар, перепродают его, и доход получают в форме прибыли. Агенты-посредники могут выполнять различные функции, в том числе доставку и хранение, но они не становятся собственниками товара. Доход получают в виде комиссионного вознаграждения. По выполняемым функциям участники каналов сбыта очень разнообразны [18].

### 1. Оптовики-купцы

**а) Оптовики с полным обслуживанием** предоставляют весь набор оптовых услуг: сбор ассортимента, хранение и доставка партий товаров, предоставление кредита, поддержка в продвижении товаров и др. Это либо продавцы, торгующие оптом потребительскими товарами, либо распространители товаров производственного назначения. Между собой они различаются широтой ассортимента товаров:

- *оптовики смешанного ассортимента* занимаются несколькими ассортиментными группами товаров, чтобы удовлетворить потребности розничных торговцев и с широким, и со специализированным ассортиментом. Например, один оптовик торгует одеждой, обувью, тканями, игрушками;
- *оптовики неширокого ассортимента* занимаются одной-двумя ассортиментными группами при значи-

тельно большей глубине ассортимента, т. е. с большим числом видов товаров в этих ассортиментных группах. Например, оптовик лекарств, оптовик одежды;

- *специализированные оптовики* занимаются частью одной ассортиментной группы товаров, охватывая ее на большую глубину, т. е. предлагают больше моделей или сортов одного товара. Например, оптовый продавец спортивной одежды, оптовик замороженных овощей.

Распространители товаров производственного назначения также различаются по ассортименту.

**б) Оптовики с ограниченным обслуживанием** предоставляют своим поставщикам и покупателям гораздо меньше услуг. Они могут не доставлять или не хранить товар или не предоставлять кредита.

*Оптовик, торгующий за наличный расчет*, занимается продажей сравнительно недорогих ходовых товаров (газвода, шоколад), которые он продает мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки, возлагая на них самих заботу о вывозе купленного. Например, это продавец на мелкооптовых рынках г. Ростова-на-Дону.

*Оптовик-коммивояжер* продает и сам-развозит товары покупателям. Он занимается ограниченным ассортиментом скоропортящихся продуктов (пирожки, закуски), которые он продает за наличный расчет, объезжая небольшие магазины, кафе и буфеты.

*Оптовик-организатор* работает в отраслях с перевозкой грузов без тары (уголь, лес, щебень). Он не занимается товаром физически. Получив заказ покупателя, он находит производителя, который сам отгружает товар. Но с момента заказа до момента доставки товара оптовик принимает на себя право собственности и весь риск.

### 2. Брокеры и агенты

*Брокер*. Основная задача брокера — свести продавца и покупателя и помочь им заключить сделку. Но сам брокер завершить сделку без одобрения нанимателя не может. Брокер хорошо информирован о рынке, ценах, потенциальных покупателях, умеет вести переговоры. Он не хранит товары, не финансирует сделки, не принимает на себя риска. Как правило, брокер привлекается на кратковре-

менной основе. Платит ему тот, кто привлек (продавец или покупатель).

*Торговые агенты*, в отличие от брокеров, сотрудничают с покупателем или продавцом на более долговременной основе.

*Агент производителя.* Такой агент работает на нескольких производителях неконкурирующих дополняющих друг друга товаров. Он получает от них исключительное право сбыта на определенной территории. С каждым производителем такой агент заключает соглашение об условиях сотрудничества: территория его деятельности, сбываемый ассортимент, политика цен, предоставляемые им услуги, комиссионная ставка. Его нанимают производители, которым не выгодно содержать собственный штат агентов вообще, или для сбыта отдельных ассортиментных групп, или на отдельных территориях. Такой агент может дополнять сбытовую деятельность производителей. Обычно он имеет дело с частью их ассортимента. Он организует сбыт товаров. Такие агенты не дают кредита, но иногда могут хранить и доставлять товар.

*Агент по сбыту.* По условиям договора с производителем он получает права на сбыт всей его продукции, т. е. как бы становится отделом сбыта производителя. Он выполняет все оптовые функции, только не получает права собственности на товар. Договор не ограничивает территорию его деятельности. Агент сам определяет цены, сроки и условия продажи. Услугами агентов по сбыту пользуются производители, которые не хотят или не умеют заниматься сбытом.

*Оптовик-комиссионер.* Это агент, берущий товар на реализацию, т. е. вступающий в физическое владение товаром и самостоятельно заключающий сделки по его продаже. К услугам таких агентов чаще прибегают сельскохозяйственные и рыболовецкие предприятия, которые не могут отправляться на отдаленный рынок с каждой партией продукции. Такой агент обеспечивает хранение и доставку товаров, ведет переговоры о ценах при условии, что цены не будут ниже минимума, определенного продавцом. После продажи товара он вычитает из выручки свои издержки и комиссионное вознаграждение, а оставшуюся сумму передает производителю или поставщику.

При использовании не прямых каналов производитель теряет часть контроля над сбытом своих товаров и контакты с потребителями. Но сотрудничество с посредниками имеет ряд причин. Эти причины необходимо рассмотреть, когда производитель выбирает между прямым и непрямым каналом сбыта.

1. У производителя недостаточно ресурсов для организации прямого сбыта. Чем крупнее производитель, тем крупнее должна быть и сбытовая сеть. Поэтому крупные организации, как правило, используют косвенный сбыт.
2. Часто экономически выгоднее направить ресурсы предприятия в производство, а не на создание собственной сбытовой сети. Если производство обеспечивает рентабельность 20%, а розничная торговля только 10%, производитель не станет заниматься торговлей, даже если у него есть средства.
3. Посредники могут расширить рынок сбыта товара, снизить сбытовые издержки производителя и обслужить покупателей на более высоком уровне.

Каналы сбыта можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. *Уровень канала распределения* — это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Протяженность канала определяется числом имеющихся в нем промежуточных уровней. Канал нулевого уровня — это канал прямого сбыта (ноль посредников). Одноуровневый канал включает одного посредника. На рынках потребительских товаров — это розничный продавец, на рынках товаров промышленного назначения этим посредником может быть агент-посредник. Двухуровневый канал включает двух посредников. На потребительских рынках это оптовый и розничный продавец, на рынках товаров промышленного назначения такими посредниками могут выступать промышленные дистрибьюторы (снабженческо-сбытовые Организации) и дилеры. Могут применяться каналы и с большим числом уровней, но они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше у производителя возможностей контролировать его.



*Смешанные каналы* объединяют черты прямых и косвенных каналов. По сути — это сочетание одного и другого. При высокой концентрации рынка в одном районе, разбросе потребителей в другом и небольшом спросе на продукцию одной номенклатурной позиции целесообразно использовать смешанные каналы. В данном случае в первом районе рационален прямой сбыт, во втором — реализация изделия оптовым посредникам или сбытовым агентам. Сегментация рынка также способна повлиять на принятие решения об использовании смешанных каналов товародвижения. Иногда предприятие выпускает, поставляет стандартные изделия одним потребителям и модифицирует их в соответствии с пожеланиями других. В первом случае поддержка взаимоотношений может быть поручена посредникам, а во втором — устанавливаются прямые контакты. Непосредственная реализация изделий крупным потребителям и обращение к услугам посреднических предприятий и фирм для выполнения более мелких заказов — также пример смешанного канала товародвижения.

При выборе канала сбыта основным условием является его доступность для изготовителя. Для достижения коммерческого успеха при использовании того или иного канала товародвижения нужно тщательно проанализировать все финансовые вопросы. Необходимо провести сравнительную характеристику затрат предприятия на возможные каналы сбыта. В эти затраты входят: расходы на подбор и обучение сбытового персонала; административные расходы; затраты на рекламу и стимулирование сбыта, на организацию товародвижения, включая расходы на транспортировку, складское хозяйство; уровень комиссионных выплат. При этом следует иметь в виду, что на начальной стадии работы предприятия сбытовые издержки возрастают, но они не имеют постоянного характера.

Сравнительная оценка стоимости отдельных каналов сбыта должна также увязываться с перспективами роста реализации товаров

**Четвертый этап.** Как только производитель решит использовать посредников, он должен определить для себя, насколько широко товары предприятия должны быть представлены на рынке.

При *интенсивном* сбыте предприятие использует большое число оптовых и розничных торговцев. Оно стремится обеспечить товару широкий рынок сбыта, сделать его максимально доступным, ориентируется на массовую продажу. Прибыль на одно изделие невысока, выигрыш получается за счет большого объема продажи (напитки, печенье).

При *избирательном* сбыте предприятие использует ограниченное число посредников, оптовиков и розничных торговцев. Из всех предприятие выбирает тех посредников, которые отвечают определенным требованиям: имеют достаточный капитал или торговый оборот, возможности для обслуживания покупателей, соответствующее оборудование и/или квалифицированный персонал и т. д. Производитель пытается сочетать контроль над каналом, престижный образ с достаточно большим объемом продажи (бытовая радиоэлектронная аппаратура).

При распределении товаров *на правах исключительности* производитель сотрудничает только с одним посредником в каждом географическом регионе. Он стремится к престижному образу, контролю над каналами сбыта и высокой прибыли на одно изделие. Объем продажи таких товаров ограничен (автомобили, дорогая парфюмерия).

Не всегда желательно добиваться максимального представления товара на рынке, так как при этом могут увеличиваться издержки, а качество обслуживания покупателей ухудшаться. «Идеальная» стратегия сбыта должна приводить к полному удовлетворению потребностей целевых покупателей, но не создавать при этом избытка товара. Выбор стратегии зависит от типа товара и поведения покупателей по отношению к нему.

Выбор типа сбыта зависит от товара и особенностей целевого рынка. С характером товара связано поведение покупателей, их отношение к товару и требуемое ими обслуживание. Соответственно, при обслуживании нескольких сегментов рынка можно параллельно использовать разные сбытовые стратегии. Но не всегда желаемый тип сбыта возможен. Посредники не всегда хотят закупать новый товар, особенно если на рынке уже есть много похожих товаров или, наоборот, если товар необычный и рискованный.

Окончание табл. 8.1

И производителю приходится вместо желательного интенсивного сбыта ограничиться избирательным.

По мере изменения стадии ЖЦТ предприятие может переходить от исключительного сбыта к избирательному, а затем к интенсивному.

**Пятый этап** — отбор посредников и участников канала сбыта. С этой целью устанавливается перечень конкретных требований к ним, вытекающих из общей концепции сбыта. Требования могут быть связаны с рыночными возможностями посредников (охват рынка), способностью маневрировать, уровнем профессионализма работников, уровнем обслуживания потребителей и т. д. (табл. 8.1).

Таблица 8.1

## Критерии выбора сбытового посредника

Критерии	Причины выбора
1	2
1. Финансовые аспекты	Чем больше финансовые возможности посредника, тем лучше
2. Организация работы и основные показатели сбыта	— наличие мощной сбытовой сети; — число занятых работников; — темпы роста товарооборота (чем больше, тем лучше); — уровень компетентности в технических вопросах
3. Сбыт какой продукции осуществляет посредник	— изделия конкурентов; — изделия, дополняющие ваши изделия и услуги; — изделия и услуги самого высокого качества. Можно ли доверить сбыт своей продукции
4. Общий ассортимент товаров и услуг	Нужно убедиться, что торговой марке будет оказано должное внимание
5. Репутация фирмы	Можно судить только по собственному опыту
6. Степень охвата рынка в географическом и отраслевом плане	Чем больше, тем лучше: сбытовая сеть дилера должна покрывать основные сегменты (группы потребителей)

1	2
7. Запасы и складские помещения	— наличие полного ассортимента и комплекта поставки; — уровень технической оснащенности; — готовность в любой момент осуществить поставку продукта потребителю
8. Стратегия работы на рынке	Степень «агрессивности» на рынке и стремление стать лидером в своей отрасли

**Шестой этап.** Рассматриваются возможности для успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения. Сама по себе возможность сотрудничества вытекает из общности интересов по реализации конкретного товара. Однако чтобы она могла быть реализована практически и с максимальной прибылью для всех сторон, применяют методы, стимулирующие сотрудничество посредников.

Прежде всего, принимается решение о способе привлечения участников канала к сотрудничеству, к продаже товаров производителя. Для этого могут использоваться две стратегии — стратегия проталкивания и стратегия вытягивания товара. (Эти коммуникативные стратегии рассматриваются в подразделе 9.5.)

Для повышения эффективности сотрудничества с посредниками применяются различные методы их стимулирования (табл. 8.2). Выбор методов в каждом конкретном

Таблица 8.2

## Методы достижения сотрудничества в канале сбыта

Метод	Задача	Средства
1	2	3
Мотивирование участников	Добиться заинтересованности посредников в сбыте товара, улучшить собственное конкурентное положение в их глазах	Положительные мотивации: скидки, торговые наценки, бесплатные поставки, материальное стимулирование, конкурсы, обучение и информирование, реклама. Отрицательные мотивации: угрозы разорвать отношения, штрафы