

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ «МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ»**

**КАФЕДРА «ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ»**

**«Утверждаю»**

проректор по учебной части  
доц. Исмаилова Л.А.

\_\_\_\_\_ 2006  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

## **«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»**

лекции

Ташкент – 2006 г.

Лекции по курсу «Стратегический маркетинг» рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Промышленный маркетинг» \_\_\_\_\_ 2006 год протокол № \_\_\_\_\_

Составитель: доц. Хусаинов Р.Р.  
доц. Хасанов Р.С.

Рецензенты: ТХТИ кафедра “Промышленный менеджмент”  
доц. Сабирова М.П.

## Лекция № 1 Сущность маркетинга. Определение стратегического маркетинга

1. Предистория возникновения и определение термина «маркетинг»
2. Стратегический маркетинг.

Концепция маркетинга появилась в США в 10-е — 20-годы XX века. Маркетинг возник как реакция на негативные проявления бурно развивающегося «дикого» рынка: чрезмерную стихийность, непредсказуемость развития, неупорядоченную конкуренцию с тягой к вседозволенности, тенденциями к росту монополизации и т. п., грозившими серьезными экономическими и социальными потрясениями. Но руководители предприятий всерьез обратились к этому направлению только в начале 50-х годов в связи со значительным насыщением рынка (прежде всего имеется в виду США) и ужесточением конкуренции. Данное обстоятельство вызвало значительный научный интерес, что в свою очередь было толчком к появлению за рубежом большого количества публикаций на данную тему. Появились такие публикации и в нашей стране. Многие из них основывались на чистом копировании западных подходов и концепций. Однако встречались и публикации с некоторыми оригинальными идеями и трактовками. Вследствие бурного эволюционирования маркетинга к настоящему моменту в этой области накопилось большое количество определений, терминов, концепций и т. д. Это привело к необоснованному смешению последних, когда наряду с современными положениями существуют и пропагандируются уже устаревшие.

Термин «маркетинг» (от англ. «market» — рынок), буквально означающий рыночную деятельность, работу с рынком, появился в экономической литературе США в начале XX столетия. За это время было разработано множество определений маркетинга: от самых кратких до развернутых и детализированных, охватывающих цели, принципы, функции и методы маркетинга.

На этапах развития рынка, связанных с уровнем его насыщения и конкуренцией, изменялись и концепции управления: от ориентации на производство, затем — на продукт, предлагаемый рынку, на активизацию сбытовой деятельности, наконец — к ориентации на потребителя, его потребности, т. е. на маркетинг. Исследователи маркетинга Мобли Л. и Маккеон К. справедливо утверждают, что современный подход к маркетингу должен строиться не на отрицании и полной смене концепции, а на преемственности, заимствовании, сочетании полезного опыта, накопленного в прошлом.

В настоящее время существует не менее двух тысяч определений понятия «маркетинг». Не только отдельные исследователи, но и целые фирмы вкладывают в это понятие качественно различное содержание. Именно в связи с различиями продукции предприятий и разнообразием традиций хозяйственной практики различных стран понятие маркетинга и методов его организации встречается во множестве вариантов. Поэтому в практической работе отдельных фирм используются неодинаковые методы и формы маркетинга.

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена.

*Стратегия* - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели.

**Маркетинг** – это система планирования ассортимента и объема выпускаемых изделий, определение цен, распределение продуктов между выбранными рынками и стимулирование их сбыта с целью удовлетворения потребностей.

**Стратегический маркетинг** представляет собой постоянный анализ потребностей рынка, что предшествует разработке эффективных товаров предназначенных для конкретных покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающих их от товаров конкурентов. Этапы стратегического маркетинга: анализ потребностей для определения; анализ конкурентоспособности; анализ привлекательности рынка; сегментация рынка; выбор стратегии рынка.

## **Лекция № 2. Разработка планов и стратегий маркетинга. Стратегическое планирование. Анализ портфеля направлений деятельности. Понятие маркетингового плана**

1. Стратегическое планирование. Этапы и миссия предприятия
2. Идентификация областей деятельности
3. Анализ портфеля направлений деятельности по матрице BCG и стратегия маркетинга.
4. Анализ портфеля направлений деятельности по матрице Дженерал Электрик и стратегия маркетинга.

Общая задача управления маркетингом в фирме - разработка планов и стратегий маркетинга как для новых, так и существующих товаров. Чтобы воспользоваться имеющимися возможностями, необходимо наличие совокупности взаимосвязанных стратегий маркетинга (комплекса маркетинга).

План маркетинга - это документ, разработанный маркетинговыми менеджерами, в котором: 1) выявлены маркетинговые возможности, 2) определен целевой рынок, который представляет эти возможности, 3) сформулирован комплекс стратегий маркетинга, направленных на этот целевой рынок, 4) содержатся критерии оценки и контроля маркетинговой деятельности.

Разработка стратегий маркетинга должна быть определенным образом организована. Основой для разработки маркетинговых стратегий является план маркетинга. Существуют два вида планов маркетинга: план маркетинга товара и стратегический план маркетинга. План маркетинга товара определяет стратегию маркетинга одного товара или услуги, как правило, в течение одного года. Стратегический план маркетинга определяет ориентиры долгосрочного роста компании и весь набор товаров, который она будет предлагать (номенклатуру товаров компании), — обычно на пять лет. План маркетинга товара и стратегический план должны определить:

- чего компания хочет добиться. Это должно выражаться в конкретных целях, основанных на оценке руководством маркетинговых возможностей;
- как фирма планирует добиться этих целей, что определяется выбранными руководством стратегиями;
- какие ресурсы руководство считает необходимыми для реализации плана;
- каким образом руководство должно применять определенные стратегии.

## **Стратегическое планирование. Этапы и миссия предприятия.**

Стратегическим планированием называют процессы, которые позволяют предприятию установить и поддерживать связь с 1 стороны между своими ресурсами, с другой стороны с возможностями, предлагаемыми рынком. Стратегическое планирование появилось как ответ на эволюцию в экономике и включает в себя 3 главные идеи: 1.- менеджмент предприятия как управление его деятельностью. 2.- оценка поступлений от каждого вида деятельности. 3.- для каждого вида деятельности должен быть разработан план, с учетом целей, ресурсов, возможностей предприятия и его конкурентной позиции. В настоящее время большинство компаний структурировано на 4 уровнях: 1- управление компанией, 2- филиалы компании, 3- направления деятельности, 4- структурированность по продукту или по марке. Каждое предприятие должно осуществить 4 этапа в планировании своей деятельности: 1- определить свою миссию, 2- идентифицировать стратегические области деятельности, 3- распределить свои ресурсы между различными областями деятельности, 4- планировать новые области, в которые необходимо инвестировать. Для определения миссии предприятию необходимо ответить на следующие вопросы: Какова наша профессия? Кто наши клиенты? Что мы им поставляем? Какой должна стать наша профессия? Миссия предприятия обеспечивается следующими элементами: история предприятия; предпочтения собственников и управления предприятия; окружение, которое определяет возможности и угрозы; ресурсы предприятия. Чтобы быть действительно полезной формула миссии должна содержать следующие 4 элемента: ценности предприятия; конкурентное поле в следующих определениях – области активности, сегменты, добавленная стоимость, географическое положение; объявление миссии должно быть мотивированным и систематичным; миссия должна быть предусмотрена в перспективе на 5- 10 лет.

**Стратегическое планирование, идентификация областей деятельности.** Традиционно предприятие определяет свою миссию через продукты и технологии. Теодор Левитт показал, что лучше определять свою миссию по критериям рынка, чем по товару и по технологии.

Определение по продукту	По рынку
Компания железных дорог	Транспортное предприятие
Нефтяная компания	Общество энергетических ресурсов
Фабрика косметики	Предприятие товаров красоты
Предприятие компьютеров	Предприятие передачи информации

Левитт объясняет, что товары и технология являются эфемерными, а базовые нужды существуют всегда.

**Анализ портфеля направлений деят-ти по матрице BCG и стратегия маркетинга.** Страт.планир. – процессы, кот. позволяют установить и поддерживать тесную связь м-ду: с 1-й стороны своими ресурсами и целями и с 2-й – возможностями, предлагаемыми рынком. В частности – это определение направлений деят-ти фирмы, кот. выбираются для инвестирования. Каждая фирма при выборе стратегии маркетинга должна произвести анализ своего портфеля. Анализ портфеля должен помочь в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров на которых она представлена. В общем случае задача заключается в классификации каждого рынка по двум измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентоспособность фирмы.

Матрица BCG(1972г). Применительно к оси "рост рынка"(по вертикали), базовая линия, разделяющая рынки с выс. и низкими темпами роста, соотв. средневзвеш. значению темпов роста различных сегментов, на кот. действует фирма (может соответствовать ВНП у гос-ва). Доля рынка, превосходящей 1 считается большой и наоборот. Матрица исходит из понятия относит. доли рынка, определяемой по сравнению с долей рынка, принадлежащей более опасному конкуренту. Каждый квадрант описывает различную ситуацию с точки зрения стратегии маркетинга и финансирования. В основе анализа BCG лежат 2 идеи: эффект опыта и существование жизн. цикла товара. Эффект опыта означает, что, если фирме принадлежит существенная доля рынка, то это связано со снижением издержек пр-ва. Из этого следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продаже по ценам рынка и для него финансовые потоки будут максимальны. Если товары присутствуют на растущем рынке, то они требуют значительного финансирования. *Дойные коровы*(медленный рост, высокая доля ранка) явл. источником фин. ср-в и приоритетная стратегич. цель – "сбор урожая". *Звёзды*(быстрый рост, высокая доля) – это товары-лидеры на быстрораст. рынке. Требуют значит. ср-в для поддерж. роста. По мере созреваниярынка переходят в квадрант дойные коровы. *Дилеммы*(быстрый рост, малая доля). Товары требуют значит. ср-в на поддержание роста. Если ср-в будет недостаточно, дилеммы попадают в мёртвый груз. *Мёртвый груз*(малые рост и доля). Обычная стратегия снять урожай и прекратить этот вид деят-ти.

В данном методе необх. чётко определить базовый рынок, на кот. фирма располагается со своим товаром. Положение товаров в матрице позволяет определить ден. потребности и потенциал рентабельности. Если принята *стратегия развития*, т.е. увеличение доли рынка(возможно даже отказавшись от прибыли), то в этом случае дилеммы превращаются в звёзды. *Стратегия поддержания*(сохранения доли

рынка) применяется только к дойным коровам, чтобы обеспечить их постоянный контроль. *Стратегия эксплуатации* применяется для дойных коров, но они не будут иметь будущего и превратятся в дохлых собак. *Стратегия покинуть данную обл.* для мертвого груза или диллем (кот. не получают долго развития). Площадь круга в матрице пропорциональна выручке.

По распределению объёма продаж по квадрантам можно оценить направления портфеля деят-ти. Избыток стареющих товаров указывает на опасность упадка для фирмы. Избыток новых – может привести к фин. затруднениям. По рез-там анализа фирма может оценить потенциал имеющегося портфеля в виде денежных потоков, кот. можно ожидать от каждого товара, проанализировать разрыв м-ду достигнутыми и намеч. показателями и определить мероприятия для ликвидации этого разрыва. *Гл. Достоинство VCG* – хороший анализ рынка; метод использует объективные показатели. *Недостатки:*

- 1) Как определить темп роста рынка
- 2) Кого брать в виде ближайшего конкурента
- 3) Годится только для крупных фирм
- 4) Анализ портфеля даёт лишь ориентацию.

**Анализ портфеля направлений деятельности по матрице Джeneral Электрик и стратегия маркетинга.** Страт.планир. – процессы, кот. позволяют установить и поддерживать тесную связь м-ду: с 1-й стороны своими ресурсами и целями и с 2-й – возможностями, предлагаемыми рынком. В частности – это определение направлений деят-ти фирмы, кот. выбираются для инвестирования. Каждая фирма при выборе стратегии маркетинга должна произвести анализ своего портфеля. Анализ портфеля должен помочь в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров на которых она представлена. В общем случае задача заключается в классификации каждого рынка по двум измерениям: привлекательность базового рынка (вертикаль) и конкурентоспособность фирмы (горизонталь).

173

586

492

Для определения привлекательности и конкурентоспособности предприятию следует принимать не единичные факторы, а набор индикаторов. Точное определение применяемых факторов – это процесс специфичный для каждой конкретной фирмы. Требуется соблюдение следующих условий. 1-уровень каждого из преимуществ товара фирмы при оценке задается в сравнении с самым опасным конкурентом. 2-оценка должна отражать не только текущий, но и ожидаемый уровень каждого



фактора. Сумма коэффициентов должна быть равна 1. По сравнению с матрицей БЦЖ в полученных оценках достаточно много субъективизма. Для увеличения объективности возможно привлечение независимых экспертов. Площадь круга пропорциональна площади сектора, а заштрихованная часть – части рынка.

1. –необходимо удержать свою позицию. Необходимо инвестировать для максимально возможного роста.
2. Покинуть область деятельности. Необходимо продать имеющиеся товары в благоприятный момент и деинвестировать за счет сокращения постоянных издержек.
3. Инвестировать выборочно. Специализироваться на своих сильных сторонах, выявить слабые стороны и если рост рынка будет непродолжительным, то уйти с рынка.
4. Защитить и переориентироваться. Направить свои усилия на лучшие сегменты рынка и защитить их.
5. Инвестировать выборочно в наилучшие сегменты, повысить отличительные качества товара и увеличить продуктивность.
6. Ограниченное расширение. Фирма должна искать пути расширения, но со слабым риском. Если это невозможно, то сократить инвестиции.
7. Инвестировать для роста. Атаковать лидера, выявить свои слабые позиции и усилить их.
8. Выборочная рентабельность. Поддержать существующие планы деятельности и сконцентрироваться на сегментах рентабельных и со слабым риском.
9. Выборочная рентабельность. Улучшить товары и защитить свою позицию в наилучших сегментах

Метод многокритериальной матрицы более гибкий, чем БЦЖ, так как факторы выбираются в зависимости от ситуации. Ограничения: проблемы измерений, так как они являются более сложными, возрастает опасность субъективизма. Результаты чувствительны к выбору весовых коэффициентов. Итоговые рекомендации носят достаточно общий характер.

### **Лекция № 3. Технология и организация маркетинговых исследований**

1. Сущность маркетинговых исследований.
2. Принципы проведения маркетинговых исследований
3. Этапы процесса проведения маркетингового исследования
4. Процесс и особенности проведения маркетингового исследования

Основной реалией современной действительности является острый недостаток правильной и проверенной информации, важной для принятия управленческого решения. При этом, отечественные предприятия действуют на своеобразной стадии шума, где из-за постоянных изменений, колебаний и присутствия большого количества ненужных либо устаревших данных не представляется возможным делать какие-либо долгосрочные прогнозы. Тем более важным является умение проводить маркетинговые исследования, знание их технологии и организации.

Для эффективной рыночной деятельности, ведения целенаправленной конкурентной борьбы фирме необходимы маркетинговые исследования. Крупная зарубежная компания ежегодно проводит своими силами или заказывает проведение сторонними организациями 3-4 маркетинговых исследований.

Существует несколько определений маркетингового исследования. Ф.Котлер определяет маркетинговое исследование как «... систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах» [9, с.138]. В научной литературе наиболее часто применяется широкая трактовка термина "исследование маркетинга", в соответствие с которой последние могут представлять собой как отдельные, так и комплексные исследования рынка и маркетинговой деятельности фирмы. Такой подход упрощает классификацию маркетинговых исследований, позволяет избежать терминологической путаницы при общении с практиками и поэтому представляется предпочтительным.

Принципиальной особенностью маркетингового исследования, отличающей его от сбора и анализа внутренней и внешней текущей информации, является его целевая направленность на решение определенной проблемы или комплекса проблем маркетинга. Эта целенаправленность и превращает сбор и анализ информации в маркетинговое исследование.

Таким образом, под маркетинговым исследованием следует понимать направленный на решение стоящей перед фирмой маркетинговой проблемы (комплекса проблем) процесс постановки задач, получения

маркетинговой информации, планирования и организации ее сбора, анализа и представления отчета о результатах.

К основным принципам проведения маркетинговых исследований относятся объективность, точность и тщательность.

Принцип объективности подразумевает необходимость учета всех факторов и недопустимость принятия определенной точки зрения до завершения анализа всей собранной информации.

Принцип точности означает четкость постановки задач исследования, однозначность их понимания и трактовки, а также выбор инструментов исследования, обеспечивающих необходимую достоверность результатов исследования.

Принцип тщательности означает детальность планирования каждого этапа исследования, высокое качество выполнения всех исследовательских операций, достигаемое за счет высокого уровня профессионализма и ответственности исследовательского коллектива, а также эффективной системы контроля его работы.

Маркетинговые исследования, ежегодно проводимые фирмами, различают как по масштабам, так и по видам. Важнейшими факторами, определяющими масштабы маркетинговых исследований и их направление, являются размер и специализация фирмы. Так, по сведениям зарубежной литературы, средние фирмы затрачивают на маркетинговые исследования гораздо меньшую долю своего бюджета (1,5%), чем крупные (3,5%). Фирмы, выпускающие товары потребительского назначения, также затрачивают на маркетинговые исследования большую долю оборота (0,08%), чем фирмы, выпускающие товары промышленного назначения (0,04%), [17, с.76]. Мелкие же фирмы, независимо от их специализации, как правило, не затрачивают существенных средств на маркетинговые исследования.

Каждая фирма самостоятельно определяет тематику и объем маркетинговых исследований исходя из имеющихся у нее возможностей и потребностей в маркетинговой информации, поэтому виды маркетинговых исследований, проводимых различными фирмами, могут быть разными. Однако результаты опросов различных зарубежных фирм (английских и американских) свидетельствуют об устойчивом приоритете, отдаваемом фирмами отдельным видам исследований. Так, представленные в таблице 2 результаты трех опросов разных групп фирм в разные годы (1983, 1978 и 1961 г. соответственно) указывают на следующие тенденции и особенности:

- устойчивость во времени приоритетности для фирм отдельных видов исследований;

- заметный рост доли фирм, проводящих различные виды исследований, что свидетельствует о расширении фирмами круга своей исследовательской деятельности;
- различная популярность отдельных видов исследований у фирм, ориентированных на потребительский рынок и предприятий, выпускающих товары производственного назначения.

**Таблица 2.**

Результаты опросов зарубежных фирм о проведении ими различных видов маркетинговых исследований

Область и вид маркетингового исследования	Доля фирм, проводящих исследование, в % (по сведениям различных литературных источников)			
	[26, с.69]		[9, с.118]	[17, с.78]
	потребительские товары	продукция производственного назначения		
1	2	3	4	5

1. Исследование рынка				
1.1. Определение рыночного потенциала и возможностей его развития	99	99	93	не менее 60
1.2. Определение характеристик рынка и их изменений	—	—	93	не менее 60
1.3. Анализ распределения долей рынка между фирмами	—	—	92	не менее 60
1.4. Изучение экспортных рынков	—	—	51	не менее 40

2. Исследование потребительских свойств товаров				
2.1. Исследование реакции покупателей на новый товар и его потенциала	89	73	84	не менее 60
2.2. Испытание и тестирование новых товаров	—	—	75	не менее 60
2.3. Анализ товаров конкурентов	—	—	85	не менее 60

2.4. Исследование упаковки	<b>91</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	
2.5. Изучение товарной номенклатуры	—	—	<b>51</b>	
2.6. Изучение воздействия на окружающую среду	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	

<b>3. Экономический анализ коммерческой деятельности</b>				
3.1. Краткосрочное прогнозирование сбыта и внутриотраслевой конъюнктуры	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>85</b>	<b>не менее 60</b>
3.2. Долгосрочное прогнозирование сбыта и внутриотраслевой конъюнктуры	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>82</b>	<b>не менее 60</b>
3.3. Анализ политики цен	<b>94</b>	<b>90</b>	<b>81</b>	—
3.4. Изучение тенденции внутриотраслевой деловой активности	—	—	<b>86</b>	<b>не менее 60</b>

<b>4. Исследование сбыта</b>				
4.1. Анализ сбыта	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>89</b>	<b>не менее 60</b>
4.2. Анализ каналов распределения	<b>89</b>	<b>83</b>	<b>69</b>	—
4.3. Анализ издержек распределения	<b>83</b>	<b>73</b>	—	<b>не менее 40</b>
4.4. Анализ размещения предприятий и складов	—	—	<b>71</b>	<b>не менее 40</b>
4.5. Пробный маркетинг	—	—	<b>54</b>	—
4.6. Определение квот и территорий сбыта	—	—	<b>75</b>	—

<b>5. Исследование рекламы, стимулирование сбыта и "Паблик рилейшинз"</b>				
5.1. Исследование эффективности рекламных объявлений	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>не менее 40</b>
5.2. Изучение средств рекламы	—	—	<b>61</b>	<b>не менее 40</b>
5.3. Исследование рекламных текстов	—	—	<b>49</b>	<b>не менее 40</b>
5.4. Исследование стратегий и инструментов стимулирования сбыта	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>не менее 40</b>

(скидок, купонов, образцов и др.)				
5.5. Исследование методов стимулирования труда торговых работников	—	—	—	<b>не менее 40</b>
5.6. Исследование потребительских мотиваций	—	—	<b>48</b>	—
5.7. Изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования сбыта	—	—	<b>51</b>	—
5.8. Изучение общественных ценностей и проблем социальной политики	—	—	<b>40</b>	—
5.9. Изучение проблем информирования потребителей	—	—	<b>26</b>	—

К современным тенденциям, влияющим на эффективность проведения маркетинговых исследований за рубежом, относят:

1. Рост доступности коммерческих баз данных.
2. Расширение использования новой технологии.
3. Ухудшение образа опросов среди покупателей [26, с.68].

В нашей стране в силу узости круга фирм, выполняющих маркетинговые исследования, эти тенденции пока не столь заметны.

Несмотря на многообразие видов маркетинговых исследований, проводимых фирмами, в основе их лежит общая методология, определяющая порядок их выполнения.

Процесс проведения маркетингового исследования в общем случае состоит из 5 основных этапов:

1. Выявление проблем и формулирование целей исследования.
2. Отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации.
3. Планирование и организация сбора первичной информации.
4. Систематизация и анализ собранной информации.
5. Представление полученных результатов исследования.

Выявление проблем и формулирование целей исследования по праву считается важнейшим этапом исследования. Правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель маркетингового исследования являются залогом его успешного проведения. Ошибки же, допущенные на этом этапе, могут привести не только к неоправданным затратам на проведение маркетинговых исследований, но и к обострению истинных проблем, связанных с потерями времени на движение по "ложному следу".

Вне зависимости от того, проводит ли фирма исследование собственными силами или привлекает к его проведению стороннюю орга-

низацию, к выявлению проблем и формулированию целей исследования должны привлекаться специалисты фирмы, а окончательные результаты этой работы должны быть одобрены ее руководством. При этом на практике, как правило, возможны две ситуации:

- руководство фирмы самостоятельно определяет конкретную проблему и ставит перед исследовательской группой цель и задачи маркетингового исследования. В этом случае деятельность исследовательской группы на данном этапе состоит в уточнении формулировки цели и задач исследования, а также в определении содержания и формы представления его результатов;

- у руководства фирмы отсутствует ясное представление о цели и задачах исследования, и оно ограничивается неопределенной постановкой проблемы. В этом случае исследовательской группе предстоит провести предварительное исследование, направленное на конкретизацию проблемы и формулирование на ее основе целей и задач маркетингового исследования.

Следует подчеркнуть, что в любом случае успех деятельности исследовательской группы на данном этапе во многом зависит от ее умения привлечь к этой работе руководство и специалистов фирмы.

Второй из указанных выше этапов процесса проведения маркетингового исследования состоит в последовательном выполнении определенных процедур, представленных на рис. 12.

В зависимости от сроков и трудовых ресурсов, выделенных для выполнения указанных в рис. 12 процедур, отбор внутренних и внешних источников вторичной информации и сбор ее может производиться как поочередно (сначала изучается внутренняя, а затем внешняя информация), так и одновременно.

Рис. 12 Последовательность процедур отбора источников, сбора и анализа вторичной маркетинговой информации.



Основным и важнейшим источником внутренней вторичной информации для большинства фирм служит компьютер, в информационную базу которого включаются все значимые данные, отражающие различные функции управления деятельностью фирмы (организацию производства, закупку, продажу, управление кадрами, финансовую, маркетинговую деятельность и др.). Использование компьютерной технологии хранения и получения внутренней вторичной информации позволяет не только сократить трудовые затраты по ее сбору, но и обеспечить высокую оперативность ее получения. Однако, несмотря на заметное развитие процесса компьютеризации управленческой деятельности, на отечественных предприятиях большая часть внутренней информации по-прежнему обрабатывается вручную, что значительно снижает оперативность ее сбора. Внешние же источники вторичной информации включают:

- материалы законодательного и инструктивного характера, публикуемые государственными учреждениями, в том числе федеральными и местными (например, бюллетени Госкомимущества РФ, бюллетени и инструкции Государственной налоговой инспекции РФ и т.д.);
- отчеты и доклады коммерческих исследовательских центров;



- издания некоммерческих исследовательских организаций (например, отделений Академии наук РУ, университетов, институтов, материалы конференций, семинаров и т.д.);
- публикации торговых и промышленных ассоциаций;
- журналы по различным товарам и технологиям;
- газеты;
- теле- и радиорекламу и др.

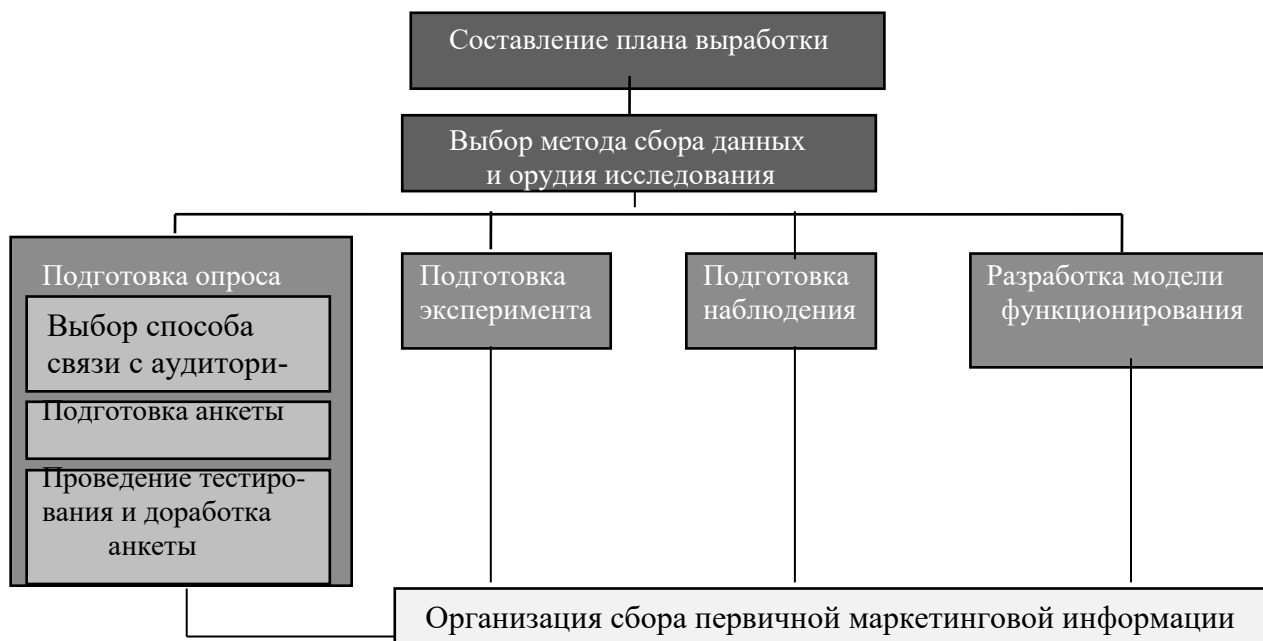
Систематизация вторичной информации производится, как правило, после завершения ее сбора из внутренних и внешних источников и направлена на облегчение процесса ее последующего анализа.

Анализ вторичной информации включает оценку ее полноты, достоверности и непротиворечивости для решения поставленных перед исследователями задач. Положительная оценка указанных характеристик вторичной информации позволяет приступить к ее интерпретации, формулированию выводов и разработке рекомендаций, направленных на достижение цели и решение задач маркетингового исследования. В этом случае после завершения данного этапа исследования следует переход к завершающему его этапу, т.е. к представлению полученных результатов. В случае же неудовлетворительной оценки указанных выше характеристик вторичной информации (недостаточной полноты, достоверности или ее противоречивости) определяется потребность в дополнительной первичной информации, т.е. создается предпосылка для перехода к следующему (третьему) этапу исследования.

Следует отметить, что процесс анализа вторичной информации может привести к уточнению, а иногда и к значительной корректировке сформулированной ранее проблемы и задач исследования, что свидетельствует об итеративном характере процесса маркетингового исследования.

Планирование и организация сбора первичной информации по праву считается самым трудоемким этапом процесса проведения маркетингового исследования, последовательность основных процедур которого представлена на рис. 13.

Рис. 13 Последовательность процедур планирования и организации сбора первичной маркетинговой информации



Процедура составления плана выборки включает последовательное решение трех следующих задач:

1. Определение объекта исследования.
2. Определение структуры выборки.
3. Определение объема выборки.

Четкое определение объекта исследования — необходимое условие успешного его проведения. В зависимости от полноты информации, которой располагает исследователь на первом этапе исследования (выявление проблем и формулирование целей исследования), определение объекта исследования может быть выполнено с различной степенью конкретизации. На следующем этапе исследования (отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации) определение объекта исследования может быть уточнено. Однако далеко не всегда полнота и достоверность информации, которой обладает исследователь на указанных выше этапах исследования, позволяет ему достаточно четко определить объект исследования. Поэтому нередко третий этап исследования (планирование и организация сбора первичной информации) начинается с определения или уточнения объекта исследования. В некоторых случаях, и, прежде всего, когда объектом исследования являются конечные потребители или каналы сбыта и оно проводится впервые, точное определение объекта исследования может потребовать проведения специального исследования. Например, если объектом исследования является целевой рынок фирмы, то его определение может потребовать проведения исследовательских работ по сегментированию рынка и отбору целевых сегментов.

Как правило, объект маркетингового исследования представляет собой совокупность объектов наблюдения, в качестве которых могут выступать потребители, сотрудники компании, посредники и т.д. Если эта совокупность настолько малочисленна, что исследовательская группа располагает необходимыми трудовыми, финансовыми и временными возможностями для установления контакта с каждым из ее элементов, то вполне реально проведение сплошного исследования всей совокупности. В этом случае, определив объект исследования, можно приступить к следующей процедуре (выбору метода сбора данных, орудия исследования и способа связи с аудиторией).

Однако на практике очень часто не представляется возможным или целесообразным проведение сплошного исследования всей совокупности. Для этого могут быть следующие причины:

- невозможность установления контакта с некоторыми элементами совокупности;
- неоправданно большие расходы на проведение сплошного исследования или наличие финансовых ограничений, не позволяющих проведение сплошного исследования;
- сжатые сроки, отведенные для исследования, обусловленные утратой со временем актуальности информации или другими причинами и не позволяющие осуществить сбор, систематизацию и анализ обширных данных для всей совокупности.

Поэтому большие и разбросанные совокупности часто изучаются с помощью выборки, под которой, как известно, понимается часть совокупности, призванная олицетворять совокупность в целом.

Объем выборки определяет достоверность информации, полученной в результате ее исследования, а также необходимые для проведения исследования затраты.

Чем больше объем выборки, тем выше ее точность и больше затраты на проведение ее обследования. Отметим, что объем выборки может быть определен эмпирически. Ориентиром здесь может служить опыт проведения маркетинговых исследований за рубежом. Так, при обследовании покупателей высокая точность выборки обеспечивается, даже если ее объем не превышает 1% всей совокупности [9, с.132], а при проведении опросов покупателей средних и крупных розничных фирм, количество опрашиваемых (объем выборки), как правило, колеблется от 500 до 1000 человек.

Значение процедуры выбора метода сбора первичной информации и орудия исследования состоит в том, что результаты этого выбора определяют как достоверность и точность подлежащей сбору информации, так и продолжительность и дороговизну ее сбора.

Различают четыре основных метода сбора первичной информации:

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) имитация;
- г) опрос.

Наблюдение представляет собой метод сбора информации посредством фиксации функционирования исследуемых объектов без установления исследователями контактов с ними и при отсутствии контроля за факторами, влияющими на их поведение.

Наблюдение может проводиться как открыто, так и скрытно. Поскольку осведомленность объекта исследования о нахождении его под наблюдением может повлиять на его поведение и в этом случае может расцениваться как установление с ним контакта, на практике, как правило, проводятся скрытые наблюдения. При этом в качестве орудия исследования используются скрытые камеры и специальные зеркала.

К достоинствам этого метода относятся, во-первых, его простота, и, следовательно, относительная дешевизна, а, во-вторых, исключение искажений, вызываемых контактами объектов с исследователями (что, например, нельзя в полной мере исключить при опросе).

Основной недостаток этого метода состоит в том, что он не позволяет однозначно установить внутренние мотивы поведения объектов наблюдения и процессы принятия ими решений, и, следовательно, они могут быть неправильно истолкованы наблюдателями. Поэтому наблюдение применяется в основном при проведении поисковых исследований, т.е. носящих предварительный характер, направленных на конкретизацию проблем, стоящих перед исследователями.

Эксперимент представляет собой метод сбора информации о поведении исследуемых объектов, предусматривающий установление исследователями контроля за всеми факторами, влияющими на функционирование этих объектов.

Целью исследования, проводимого с помощью эксперимента, является, как правило, установление причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

Для обеспечения достоверности результатов эксперимента значения всех факторов, кроме исследуемого, должны оставаться неизменными. При необходимости исследования нескольких факторов может потребоваться серия экспериментов.

К достоинствам этого метода относятся, прежде всего, его объективный характер и возможность установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

Недостатки такого метода заключаются в трудности контролировать все факторы маркетинга в естественных условиях, с одной стороны, и сложности воспроизведения нормального поведения социально-экономического объекта в лабораторных условиях, с другой стороны. Кроме того, проведение эксперимента сопряжено, как правило, с гораздо большими издержками, чем наблюдения и особенно при необходимости исследования нескольких факторов маркетинга. Поэтому на практике этот метод используется относительно редко и, прежде всего, в случаях, когда требуется с высокой степенью достоверности установить характер причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемого объекта.

Имитация представляет собой метод сбора данных, генерируемых компьютером с помощью заранее разработанной математической модели, адекватно воспроизводящей поведение объекта исследования.

Достоинство этого метода состоит в возможности оперативного анализа множества вариантов маркетинговых действий и выбора на этой основе наилучшего.

К недостаткам этого метода относится, прежде всего, сложность и трудоемкость создания самой модели, требующая глубокого изучения и формализации причинно-следственных связей между всеми факторами маркетинга, его внешней среды и факторами, определяющими покупательское поведение.

На практике создание такой модели нередко не представляется возможным. Даже если возможности фирмы позволяют создать такую модель, то ее разработка потребует значительных затрат, которые могут оправдать себя при наличии потребности в регулярном и частом, а также многократном ее использовании.

Опрос. Под опросом понимается метод сбора информации путем установления контактов с объектами исследования. В качестве орудия исследования методом опроса используется анкета, представляющая собой вопросник, предусматривающий фиксацию ответов.

Достоинство этого метода состоит, прежде всего, в практически неограниченной области его возможного применения. Так, этот метод позволяет получить данные не только о текущем поведении объекта, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем.

Опросы практически не имеют альтернативы в тех случаях, когда фирма нуждается в информации о знаниях, убеждениях и предпочтениях потребителей, о степени их удовлетворенности, об имидже фирмы и т.п.

Этим, прежде всего, объясняется широкое применение при проведении маркетинговых исследований этого метода. К недостаткам этого метода относится относительно большая трудоемкость и значительные

затраты на проведение опросов, а также возможное снижение точности полученной информации, обусловленное неправильными или искаженными ответами.

Содержание следующей процедуры зависит от выбранного исследователями метода сбора данных и орудия исследования.

Так, если в качестве метода выбран эксперимент, то исследователи должны провести его тщательную подготовку, включая определение места или мест его проведения, длительности проведения, состава факторов маркетинга и их значений, которые должны поддерживаться неизменными или меняться строго определенным образом на протяжении всего эксперимента.

Подготовка наблюдения предусматривает определение мест наблюдения, его длительности, мер обеспечения скрытности, подробный инструктаж наблюдателей по вопросам истолкования возможных различных вариантов поведения исследуемых объектов.

Подготовка проведения сбора информации методом имитации состоит в разработке модели функционирования объекта и проверке ее адекватности.

Подготовка проведения сбора информации с помощью опроса предусматривает решение следующих задач:

- \* выбор способа связи с аудиторией;
- \* подготовка анкеты;
- \* проведение тестирования и доработка анкеты.

Различают три основных способа связи исследователя с объектом при проведении опроса: по телефону, по почте и личное интервью. Решение этой задачи позволяет исследователям приступить непосредственно к разработке анкеты, представляющей собой перечень вопросов, на которые опрашиваемому предстоит дать ответы.

Анкета является гибким инструментом опроса, т.к. для получения необходимой информации могут использоваться вопросы, отличающиеся формой, формулировками, последовательностью.

После разработки анкеты важно провести ее опробование в реальных условиях, т.е. провести тестирование с ее помощью небольшого количества людей, относящихся к той же категории, которая подлежит исследованию. Необходимость этой работы обусловлена стремлением исключить возможные двусмысленность, недостаточную ясность для опрашиваемых или некорректность с их точки зрения включенных в анкету вопросов. Организация и проведение сбора информации представляет собой очень ответственную и трудоемкую процедуру, особенно если в качестве метода был выбран личный опрос. Ответственность обусловлена прежде всего опасностью получения в результате опроса недостоверной информации.

Организация сбора информации включает:

- определение требований к персоналу, привлекаемому к сбору первичной информации, его подбор, обучение или инструктаж;
- четкое определение мест и времени сбора информации;
- ориентацию системы стимулирования труда персонала, привлеченного к сбору информации, на квалифицированное и добросовестное выполнение возложенных на них обязанностей;
- создание организационных предпосылок для контроля работы осуществляющего сбор информации персонала и для последующего анализа собранной информации.

В процессе непосредственного сбора данных важное значение приобретает текущий контроль, позволяющий вносить в случае необходимости оперативные поправки в организацию этой работы.

После завершения сбора данных, а иногда и в процессе их поступления производится их систематизация и анализ. Систематизация первичной информации состоит обычно в классификации вариантов ответов, их кодировании и представлении в удобной для анализа форма (чаще всего в табличной). Анализ информации заключается в оценке уже систематизированной информации, как правило, с использованием статистических методов. Окончательные результаты анализа нередко выступают в форме рекомендаций, представляющих собой основанные на оценке собранных данных предложения о действиях фирмы в будущем.

Завершающим этапом исследования является представление отчета о его результатах. Как правило, отчет о результатах исследования готовится в двух вариантах: подробном и сокращенном. Подробный вариант представляет собой полностью документированный отчет технического характера, предназначенный для специалистов отдела маркетинга фирмы. Сокращенный вариант отчета предназначен для руководителей фирмы и содержит подробное изложение основных результатов исследования, выводов и выработанных рекомендаций. При этом он не отягощен информацией технического и методического характера, первичными документами и т.п.

Обычно содержание отчета и основные требования к нему предварительно согласуются с заказчиком и поэтому могут иметь специфику и особенности. Тем не менее, существуют общие требования к содержанию отчета о проведенном маркетинговом исследовании, предусматривающие обязательное включение в него следующих вопросов [17, с.252]:

- 1) Цель обследования.
- 2) Для кого и кем оно было проведено.

- 3) Общее описание генеральной совокупности, охваченной обследованием.
- 4) Размер и характер выборки, а также описание применяемых методов взвешенного отбора.
- 5) Время проведения обследования.
- 6) Использованный метод опроса.
- 7) Адекватная характеристика лиц, проводивших обследование, и всех применявшихся методов контроля.
- 8) Экземпляр анкеты.
- 9) Фактические результаты.
- 10) Базовые показатели, использовавшиеся для исчисления процентов.
- 11) Географическое распределение проведенных опросов.

Следует подчеркнуть, что успешное проведение исследования требует тесного контакта между исследовательским коллективом и руководством фирмы (или его представителем) на всех этапах маркетингового исследования. Это позволит исследователям четче сориентировать свои усилия на проблемах, стоящих перед фирмой и избежать неожиданных расхождений позиций с руководством фирмы по различным вопросам на последнем этапе исследования, а руководству фирмы глубже понять результаты исследований и убедиться в их корректности и объективности.

Проведение маркетинговых исследований сопряжено не только со значительными финансовыми затратами, но и требует больших организационных усилий, во многом определяющих эффективность самого процесса исследований.

Проведение маркетинговых исследований может быть организовано как путем привлечения к их выполнению сторонних специализированных предприятий, так и силами собственного персонала фирмы. Большинство фирм активно используют результаты маркетинговых исследований, выполненных специализированными организациями. Это обусловлено недостатком у них специалистов в области маркетинговых исследований, что, в свою очередь, связано с неравномерностью распределения в течение года исследовательских работ, а также стремлением фирм выполнить исследования в сжатые сроки.

Таким образом, проведение маркетинговых исследований — это сложный многоступенчатый процесс, требующий глубокого знания объекта изучения, от точности и своевременности результатов которого во многом зависит успешное функционирование всего предприятия.



## Лекция № 4. Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла товара

1. Определение жизненного цикла товара
2. Стратегии, применяемые на этапе внедрения товара на рынок
3. Стратегии, применяемые на этапе роста
4. Стратегическая политика на этапе зрелости товара
5. Модификация рынка
6. Модификация маркетинга микс
7. 5 стратегий, применяемых фирмой на этапе спада

Жизненный цикл товаров (ЖЦТ) – это время существования товара на рынке. Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешёвым товаром. Могут быть товары – долгожители, но вечного товара нет. Концепция ЖЦТ может применяться в отношении вида продукции, конкретной модели и торговой марки. Тип и особенно конкретная модель продукции обычно более чётко следуют традиционному жизненному циклу, чем вид продукции или торговая марка.

Существуют несколько этапов ЖЦТ.

### Этап внедрения на рынок.

Он начинается с момента поступления товара в продажу. Поскольку процесс распределения товара на множестве рынков требует времени, объём продаж в этот период увеличивается медленно. В случае с дорогостоящими новинками, такими как, скажем, автомобили, рост объёма продаж сдерживается рядом факторов, например, незначительным числом потребителей, которые могут позволить купить себе новый товар.

На этапе внедрения компания либо несёт убытки, либо получает незначительную прибыль вследствие небольшого объёма продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой.

Соотношение затрат на продвижение товаров и объём продаж в этот период максимальны, поскольку необходимо:

- Информировать потенциальных потребителей о новом, ещё неизвестном товаре.
- Убедить их опробовать товар и обеспечить сбыт через предприятия розничной торговли.

Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, обычно это представители групп с высоким уровнем дохода, так как цены на данном этапе достаточно высоки. Маркетинговая стратегия на данном этапе должна строиться следующим образом. Руководители службы маркетинга могут задать очень высокий

или низкий уровень каждой из маркетинговых переменных (цены, продвижение, распределение, качество товара). Если рассматривать только ценообразование и продвижение товаров, то руководители фирм используют одну из следующих стратегий.

#### 1. Стратегия быстрого “снятия сливок с рынка”.

Компания устанавливает высокие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех средствах массовой информации. Высокая цена даёт возможность получить соответствующую прибыль на единицу товара. Усиленное продвижение необходимо, чтобы убедить рынок в достоинствах товара, даже при высоких ценах. Данный подход целесообразно использовать в случаях когда:

- большая часть потенциального рынка ещё не знакома с товаром,
- потребители, которые знакомы с товаром, намерены приобрести его, и могут заплатить запрашиваемую цену,
- фирма сталкивается с потенциальными конкурентами и намерена завоевать лидирующие позиции на рынке.

#### 2. Стратегия быстрого проникновения на рынок.

Фирма устанавливает низкие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех средствах массовой информации, стимулируя желание приобрести новинку. Данная стратегия способствует быстрейшему проникновению товара на рынок и завоеванию наибольшей его доли. Её целесообразно использовать в следующих случаях:

- рынок имеет значительные размеры,
- большинство покупателей чувствительны к ценам,
- есть опасность выхода на рынок сильных конкурентов,
- сокращаются издержки компании на производство товара с увеличением масштабов производства и приобретением опыта.

#### 3. Стратегия медленного проникновения на рынок.

Фирма устанавливает низкие цены на товар и усиленно рекламирует его в средствах массовой информации. Низкие цены будут способствовать быстрому признанию товара, а небольшие издержки на продвижение приведут к росту прибыли. Компания считает, что спрос весьма чувствителен к цене, но минимально восприимчив к рекламе. Данную стратегию используют в следующих случаях:

- рынок имеет значительные размеры,
- рынок чувствителен к ценам,
- существует угроза выхода на рынок конкурентов.

### Этап роста.

На данном этапе отмечается резкое увеличение объёма продаж. Потребители, признавшие товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, и их примеру последуют другие. На рынке появляются конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объёме и получение высоких прибылей. Они предлагают товар, наделённый новыми свойствами, и находят новые каналы сбыта. Цены остаются на прежнем уровне или немного снижаются по мере увеличения спроса. Компании удерживают затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их, чтобы выдержать конкуренцию, и продолжают привлекать потенциальных потребителей рекламы и других маркетинговых стратегий. Прибыли от увеличения объёма продаж растут намного быстрее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения издержек на рекламу и объёма продаж.

Прибыли на этом этапе растут, поскольку:

- издержки на рекламу приходятся на больший объём продаж,
- издержки производства как следствие его расширения сокращаются быстрее, чем уменьшаются цены.

Однако темпы роста начинают снижаться. Важно вовремя определить момент замедления темпов роста производства, чтобы перейти к осуществлению новых стратегий маркетинга.

Для того чтобы максимально продлить этап роста, фирма может прибегнуть к нескольким стратегиям:

- Улучшить качество товаров, придать ему новые свойства и “укрепить” его положение на рынке.
- Выпустить новые модели и модификации, а так же расширить номенклатуру размеров, ароматов, и т.д., чтобы защитить основной товар.
- Выйти на новые сегменты рынка.
- Расширить действующие каналы сбыта и найти новые.
- В рекламе перейти от осведомления к стимулированию предпочтения.
- Снизить цены, чтобы привлечь потребителей, для которых их уровень является доминирующим фактором приобретения товара.

Компания на этапе роста должна решить проблему выбора между большой долей рынка и высокими текущими прибылями. Вкладывая деньги в усовершенствование товара, стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять господствующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде получить намного больший доход от внедрения перспективных стратегий.

### Этап зрелости.

В определённый момент существования товара на рынке темпы роста объёмов продаж начинают замедляться, наступает стадия относительной зрелости. По времени этот этап обычно длиннее предыдущих и ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом.

Большинство товаров на рынке находятся в стадии зрелости, следовательно, и управление маркетингом следует перестраивать в расчете на зрелый товар.

На данном этапе выделяют 3 фазы:

1. Фаза «взросления» - темпы роста продаж начинают замедляться, сбытовая сеть стабилизируется.
2. Фаза «стабильной зрелости» - объём продаж держится на постоянном уровне вследствие насыщения рынка. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объёмов продаж зависят от численности населения и потребности в приобретении нового товара взамен старого.
3. Фаза «старения» - абсолютный уровень объёмов продаж начинает снижаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другой товар.

Замедление темпов роста объёмов продаж приводит к увеличению запасов готовой продукции, что ведёт к обострению конкуренции. Конкуренты стремятся найти и занять свободные ниши рынка. Они всё чаще прибегают к продаже товара по сниженным ценам, усиленно рекламируют продукт. Растут ассигнования на исследования и разработки в целях усовершенствования товара, создания их новых модификаций и расширения их ассортиментной группы. Из борьбы выбывают наиболее слабые конкуренты. В итоге на рынке остаются только прочно закрепившиеся конкуренты, основная цель которых – получение конкурентных преимуществ. Господствующее положение на рынке занимают несколько гигантов, на долю которых приходится большая часть выпускаемых товаров. Они обслуживают весь рынок и получают прибыль главным образом за счёт большого объёма производства и низких издержек. Этим гигантов окружает множество фирм, занявших различные ниши: компании, специализирующиеся на обслуживании одного сегмента рынка, на производстве одного товара. Таким образом, руководители фирмы, работающей на «зрелом» рынке должны решить: стоит ли вступать в борьбу за место в «большой тройке» и получать прибыль от больших объёмов и низких издержек производства или обратиться к стратегии занятия ниши и получать прибыль от высоких наценок.

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на производство наиболее прибыльных

или новых товаров. Продавцам необходимо постоянно искать новые пути в использовании неисчерпаемых возможностей стратегий модификации рынка, продукта и маркетинга – микс.

Модификация рынка. Компания может увеличить число покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя составляющими, которые определяют объём продаж:

Объём продаж = число потребителей марки · интенсивность потребления одного потребителя

Выделяют три способа увеличения числа потребителей марки:

1. Завоевание доверия потребителей, не пользующихся товаром.
2. Выйти на новые сегменты рынка. Фирма выходит на новые сегменты рынка, выделенные по географическому, демографическому или иным принципам, на которых используют такой же товар, но другой марки.
3. Переманить на свою сторону клиентов компаний – конкурентов. Компания призывает оценить её товар с точки зрения сравнения с конкурентами.

Увеличение интенсивности потребления одним потребителем достигается следующими стратегиями:

1. Более частое использование. Компания пытается убедить потребителей увеличить частоту использования товара.
2. Более интенсивное потребление товара. Так, производитель шампуня указывает, что эффект достигается при двукратном использовании.
3. Новые и более разнообразные способы использования. Компания стремится открыть новые возможности использования товара и убедить потребителей не упускать их. Например, производитель пищевых продуктов на упаковке приводит несколько рецептов его приготовления.

Модификация продукта. Стратегия повышения качества направлена на совершенствование функциональных характеристик товара – его долговечности, надёжности, вкуса либо стиля.

Эта стратегия эффективна:

- пока существует возможность улучшить качество;
- пока покупатели верят утверждениям о повышении качества;
- пока достаточно много потребителей готовы заплатить за более высокое качество.

Стратегия улучшения свойств направлена на придание товару новых свойств (например, размер, добавки, аксессуары), делающих его более универсальным, безопасным или удобным. Периодически модер-

низируя товар, фирма приобретает имидж компании – новатора и завоевывает приверженность тех сегментов рынка, которые ценят именно эти свойства. Основным недостатком заключается в том, что новые свойства легко копируются конкурентами, и если фирма не будет постоянно стремиться к лидерству, свойства перестанут приносить прибыль.

Стратегия улучшения внешнего оформления заключается в том, что она способствует выделению товара, приданию ему черт уникальности и завоеванию приверженности потребителей. Однако, реализуя её, компания сталкивается с рядом проблем. Во-первых, предугадать, понравится потребителям внешний вид и какой именно они предпочитают, весьма непросто. Во-вторых, изменение внешнего вида товара обычно подразумевает отказ от старого, что может вызвать негативную реакцию у потребителей. Например, покупателей, возможно, привлечёт на первый взгляд совсем незначительное усовершенствование.

Модификация маркетинга – микс. Нередко компания стремится стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов маркетинга. Перед тем, как изменять маркетинг – микс, необходимо ответить на вопросы.

- Цена. Привлечёт ли снижение цены новых потребителей? Или целесообразно повысить цену и тем самым подчеркнуть качество товаров?
- Сбыт. Возможно ли привлечь больше предприятий розничной торговли к реализации товара, использовать новые каналы сбыта?
- Стимулирование сбыта. Не прибегнуть ли к активным приёмам стимулирования сбыта?
- Кадровые изменения. Возможно увеличить количество торгового персонала и повысить качество его работы?
- Обслуживание. Имеет ли возможность компания ускорить поставки, оказывать техническую помощь в большем объёме, предоставлять кредит?

Основная проблема трансформации маркетинга – микс заключается в том, что её легко воспроизводят конкуренты. В этом случае компания не получает ожидаемой прибыли (как и конкуренты), так как их маркетинговые усилия будут направлены на борьбу друг с другом.

#### Этап спада.

Неизбежен тот момент, когда объём продаж большинства разновидностей товаров или марок начинает снижаться. Это объясняется достижениями в области развития технологий, изменением вкуса потребителей – это приводит к затовариванию, снижению цен и сокращению прибыли. На данном этапе некоторые фирмы покидают рынок. Остав-

шиеся могут сократить число предлагаемых товаров, уйти с незначительных сегментов рынка и ещё более снизить цены.

Успешное управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач.

1. Выявление «стареющих» товаров. Задача – разработка системы выявления товаров, вступивших в стадию спада.

2. Выбор стратегии маркетинга. Некоторые фирмы на данном этапе покидают рынок раньше других. Много зависит от наличия в отрасли барьеров на выходе и их высоты. Чем ниже барьер, тем легче компании покинуть отрасль и тем соблазнительнее для других фирм продолжить работы и переманить к себе оставшихся клиентов и увеличить объём продаж.

Существуют 5 стратегий, которые используют фирмы на данном этапе.

1. Увеличение инвестиций с целью захватить лидерство или укрепить позиции на рынке.
2. Сохранение определённых уровней капиталовложений, пока не прояснится ситуация в отрасли.
3. Сокращение инвестиций, отказ обслуживать группы менее выгодных потребителей и одновременно увеличить капиталовложение в прибыльные ниши.
4. Отказ от инвестиций в целях быстрого пополнения денежных средств.
5. Отказ от производства товара и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой.

В итоге отметим, что если компания принимает решение об исключении товара из номенклатуры продукции, ей необходимо продумать, как это произвести с наибольшей выгодой. Если товар реализуется через каналы сбыта и имеет хорошую репутацию, его можно продать другой фирме. Если производитель не в состоянии найти покупателей на свой товар, ему приходится решать, насколько быстро необходимо изымать его из ассортимента, в каких объёмах сохранять товарно-материальные запасы и на каком уровне поддерживать обслуживание бывших потребителей.

## Лекция № 5. Планирование маркетинга. Стратегический план маркетинга. Конкретизация и оценка маркетинговых стратегий.

1. Планирование маркетинга. Его значение в современных условиях.
2. Стратегический и годовой планы маркетинга
3. Элементы системы реализации плана маркетинга
4. Структура плана маркетинга и последовательность его разработки
5. Критерии проверки стратегического маркетингового плана организации
6. Бюджет маркетинга
7. Конкретизация и оценка маркетинговых стратегий
8. Разработка программ в области маркетинговой деятельности
9. Организация планирования маркетинга

Под *планированием маркетинга* понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана, т.е. это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга. Эта деятельность является элементом более общего понятия — *системы планирования маркетинга*, включающей помимо разработки плана маркетинга также его реализацию и контроль [33].

Отметим, что многие фирмы работают, не имея официально принятых планов, однако формальное планирование дает немало выгод – планирование как процесс:

1. поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно,
2. ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий,
3. ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля,
4. заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки,
5. делает фирму более подготовленной к внезапным переменам,
6. более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц [9, с.576].

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Так, диапазон содержания плана маркетинга для различных компаний различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. На другом полюсе — план маркетинга, основанный на ши-



рочайшем рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет с по годовой разбивкой.

В общем случае можно говорить о разработке стратегических, как правило, долгосрочных планов и тактических (текущих), как правило, годовых и более детальных планов маркетинга. Стратегический план маркетинга направлен на решение бездетальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ). Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Таким образом, стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.

Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

1. Маркетинговые исследования.

2. Продуктовая политика.
3. Ценовая политика.
4. Товарораспределительная политика.
5. Коммуникационная политика [33].

Статистические данные о планировании маркетинга в зарубежных компаниях весьма противоречивы. Исследования деятельности зарубежных промышленных компаний показали, что абсолютное большинство маркетинговых операций в них осуществляется в соответствии с планами, разработанными различными отделами компании (план производства, план сбыта продукции, план деятельности по обслуживанию потребителя, план рекламной кампании и т.п.). Однако в нескольких крупных компаниях и в целом ряде мелких не существует единого плана маркетинга.

Большое число производственных компаний разрабатывает отдельные плановые документы для каждого главного продукта (группы однородных продуктов — продуктовой линии). Особенно это касается потребительских товаров. Таким образом, может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов. Эти планы чисто механически могут быть сведены в одну книгу плановых документов.

Значительно меньшее число компаний разрабатывает единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий все продукты.

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг — это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветви — это планы производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении перспективных маркетинговых задач, то план маркетинговой деятельности разрабатывается в составе стратегического плана компании.

Содержание процесса планирования деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, в значительной степени зависит от уровня централизации планирования и управления.

Для компании, действующей на многих отдаленных рынках, характерна, как правило, высокая степень самостоятельности отдельных подразделений в принятии решений. Напротив, компания, сбывающая однородную продукцию на одном рынке, как правило, тяготеет к централизации планирования и управления.

Степень формализации систем планирования в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании и особенностей ее деятельности на рынке. Компании, действующие на рынках с определенным кругом потребителей, установившейся структурой спроса и конкуренции, т.е. на так называемых «зрелых» рынках, как правило, используют относительно формализованные плановые системы, с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Компании, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных сегментов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивными, растущими конкурентами, чаще ориентируются на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив развития компании.

Однако следует отметить, что детальные ситуационные маркетинговые планы имеет только каждая четвертая компания. Эти планы «запускаются», как только произойдет какое-то определенное событие.

То или иное событие становится объектом ситуационного планирования, когда это событие может сильно повлиять на деятельность компании (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, изменилась политическая ситуация в регионе и т.п.) и имеется определенная вероятность его реализации. Когда такие чрезвычайные ситуации происходят, желательно иметь разработанные заранее планы действия. Время здесь становится критическим фактором, и, не имея плановых заготовок, компания может оказаться в трудной ситуации.

Другой подход, дающий возможность учесть внешние и внутренние изменения, касающиеся компании, состоит в использовании систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности (использование систем непрерывного планирования).

Даже в компаниях с достаточно высоким уровнем формализации планирования контролю со стороны штаб-квартиры подвергается преимущественно расходование финансовых средств, тогда как стратегические и тем более оперативные маркетинговые планы не становятся предметом детального обсуждения на высоком уровне. Таким образом, элемент гибкости в принятии плановых решений присутствует и в формализованной системе планирования.

Крайний вариант гибкой системы планирования — это полный отказ от периодизации этапов принятия маркетинговых решений, выдвижение плановых установок в соответствии с появлением новых проблем и,

наконец, решение вопросов финансирования, сбыта и других на основе личных контактов руководства компании с руководством подразделений. Однако такой вариант малоприменим в крупных компаниях, где комплекс маркетинговых вопросов весьма разнообразен, число подразделений велико, а система управления является сложной.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности компании, так и традициями, «вкусами» руководителей. Большое число компаний разрабатывает только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы. Меньшее число компаний разрабатывает или маркетинговый план на срок, превышающий один год (как правило, на три года, пять или более лет), или годовой и долгосрочный планы (этот долгосрочный план часто имеет черты, свойственные плану развития компании в целом, а не только плану маркетинговой деятельности). Маркетинговые планы длительностью менее одного года обычно разрабатывают компании, испытывающие сезонные колебания объема продаж [33].

Чем крупнее компания, тем эффективнее деятельность ее плановых подразделений. Это обусловлено прежде всего тем, что крупные компании обладают более широкими возможностями контролировать рынок и иметь квалифицированных плановиков.

Как правило, краткосрочные планы маркетинга составляются на годовой период и в отличие от перспективных бывают в высшей степени детализированными, т.е. подробно отражают номенклатуру товаров, объем их производства, цены, издержки, методы стимулирования их сбыта, формы послепродажного обслуживания покупателей и т.п.

Годовой план утверждает высшее руководство организации и на его основе осуществляет координацию маркетинговой деятельности в сфере производства, финансов и других сферах деятельности организации. На основе такого плана управляющий маркетингом осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью организации, а также за динамикой рыночной конъюнктуры.

После утверждения плана маркетинга начинается его реализация.

Система реализации плана маркетинга с управленческой точки зрения состоит из следующих пяти взаимосвязанных элементов: программ действий, которые будут рассмотрены ниже; организационной структуры, которой будет посвящена следующая статья данной серии статей; систем решений и поощрений; людских ресурсов; управленческого климата и культуры организации.

*Система решений и поощрений* — это формальные и неформальные рабочие процедуры, определяющие содержание и логику процессов планирования, сбора информации, разработки бюджета; деятельность

по найму, обучению сотрудников и контролю за их работой, а также по оценке и поощрению сотрудников.

*Людские ресурсы* — люди, обладающие необходимыми профессиональными навыками, мотивационными и персональными характеристиками, достаточными для того, чтобы эффективно выполнять функции маркетинга, являются важным источником завоевания преимуществ в конкурентной борьбе. В следующей статье пойдет разговор об особых, специфических качествах, которыми должны обладать руководители и сотрудники маркетинговой службы.

*Управленческий климат* в организации определяется стилем, методами работы руководителей со своими подчиненными (степень жесткости контроля, степень поощрения инициативы и делегирования полномочий, возможность использовать в работе неформальные связи).

Под *культурой организации*, рассмотренной ранее, понимается система ценностей и взглядов, разделяемых членами организации, выражающая коллективное отношение к целям организации и методам их достижения. Необходимо, чтобы стратегии маркетинга не противоречили культуре организации, иначе возникнут трудности при их реализации.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить несколько принципов, которые следует использовать отечественным предприятиям при планировании своей маркетинговой деятельности.

1. Системный подход к планированию. План предприятия — это система, объединяющая ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.
2. Разнообразие видов предприятий, их целей и задач, выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности.
3. Многовариантный ситуационный характер планирования.
4. Динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия.
5. Наличие понимаемой всеми принимающими участие в планировании маркетинга концепции его планирования; каждый сотрудник, реализующий планы маркетинга, должен принять участие в их разработке [33].

### **Структура плана маркетинга и последовательность его разработки**

Как стратегический, так и тактический планы маркетинговой деятельности могут включать следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов;

- план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры планы маркетинга могут состоять из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.

*Аннотация для руководства* — начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.

*Текущая маркетинговая ситуация* — раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).

*Опасности и возможности* — раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая возможность, т.е. привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может по-

лучить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения его перспективности и возможности его успешно использовать.

*Маркетинговые цели* характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.

*Маркетинговые стратегии* — главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремится достигнуть свои маркетинговые цели. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка. стратегия маркетинга в целом включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг [9, с.587].

*Программа действий* (оперативно-календарный план) иногда называемая просто программой — детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых направлены мероприятия программы. Другими словами, программа — это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана. (Однако при планировании маркетинга применяются и специальные целевые программы, направленные на решение особо важных проблем маркетинга, о которых речь пойдет ниже).

*Бюджет маркетинга* — раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.

Раздел «*Контроль*» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по

которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.

Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же отличие заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинга, разработка которого производится после разработки плана компании в целом как в ее штаб-квартире, так и на уровне отдельных подразделений, наделенных правами стратегических единиц бизнеса. При этом акцент делается на том, что стратегический план маркетинга является только одним из разделов стратегического плана компании в целом.

Обобщенные цели развития компании обычно формируются в финансовых терминах и характеризуют деятельность компании в перспективе. Временной диапазон, естественно, может быть различным. Например, моторостроительная корпорация не ожидает, что план ее стратегического развития будет реализован ранее 10 лет, в то время как компании, выпускающие диски с поп-музыкой, планируют получение прибыли в течение нескольких месяцев.

Обычно цели стараются выразить количественно. Однако далеко не все из них можно определить количественно. Примерами качественных целей могут служить следующие формулировки: выжить в условиях конкурентной борьбы, представлять отраслевые интересы в других странах, поддержка высокого престижа фирмы и т.п.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, состояние внешней среды, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по сути дела представляют ситуационный анализ. Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «SWOT-анализ», рассмотренного нами выше. На основе этих данных в последующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга.

Далее анализируются и выбираются стратегии достижения целей компании. Эти стратегии могут носить альтернативный характер. Они в подразделениях компании переводятся в согласованные планы отдельных видов деятельности (функциональные планы), среди которых находится и маркетинг.

Исходя из целей и стратегий развития компании осуществляется *анализ маркетинговой деятельности*, который подразделяется на три



части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга. Более детально этот анализ можно охарактеризовать следующим образом.

I. Анализ внешней среды маркетинга:

1. Деловая и экономическая внешняя среды: состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри компании.
2. Рыночная среда: общее состояние рынка; развитие рынка (продукт, цена, товародвижение); каналы распределения; коммуникации (реклама, выставки, сбытовые службы, связи с общественностью); состояние отрасли.
3. Среда конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

II. Детальный анализ маркетинговой деятельности: объем продаж; рыночная доля; прибыль; маркетинговые процедуры; организация маркетинга; контроль маркетинговой деятельности; анализ всех элементов комплекса маркетинга.

III. Анализ системы маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию «стоимость—эффективность».

Следующий шаг в разработке плана маркетинга — *формулирование предположений*, гипотез относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность. Предположения следует расклассифицировать и представить в явном виде. Классификация предположений может быть проведена в следующих направлениях: страна в целом, конкретная отрасль, данная организация. Примеры таких предположений:

- перенасыщение рынка данной продукцией из-за ввода конкурентами новых производственных мощностей может увеличиться со 105 до 115%;
- конкуренция в области ценообразования приведет к падению цен на 10%;
- главным конкурентом в конце второго квартала будет выпущен на рынок новый продукт.

Когда на следующих этапах планирования будут оцениваться альтернативные стратегии маркетинга, необходимо знать диапазон изменения конечных результатов маркетинговой деятельности, основанный на разных предположениях. Например, если предположить, что рынок возрастет на  $x\%$ , то объем продаж для выбранной стратегии будет оценен

равным П. Однако необходимо также оценить объем продаж при более высоких и более низких темпах роста рынка. Желательной является оценка вероятностей реализации отдельных предположений.

Следующий этап планирования маркетинга — *постановка маркетинговых целей*.

Определение и упорядочение целей являются важным аспектом маркетинговой деятельности. В настоящее время практически любой планово-управленческий документ, посвященный вопросам маркетинга (план маркетинговой деятельности, программа выхода на определенный рынок с определенной продукцией и т.п.), содержит в одном из своих начальных разделов как минимум простой словесный перечень целей, при получении которого не используются какие-либо специальные методы и подходы. Однако усиление в планово-управленческой деятельности ориентации на конечные результаты, активизация применения специальных методов управления (управление по целям), возрастание необходимости повышения качества выполнения отдельных управленческих функций (организации, контроля и т.п.) требуют использования при построении системы целей специальных методов и подходов, например метода структуризации или дерева целей [2], [6].

Чтобы определить уровень достижения целей, желательно, чтобы они были сформулированы количественно. Такие термины, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить», представляют ценность, если они имеют количественные оценки. Это касается объема продаж, доли на рынке, величины дохода и т.п. Например, цель маркетинговой деятельности может иметь следующее количественное выражение: выйти с продуктом X на рынок Y и захватить 10% его доли в течение одного года.

Далее *разрабатываются альтернативные стратегии*, направленные на достижение целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии детализируются применительно к элементам комплекса маркетинга. Например, в области продукта можно назвать следующие стратегии: постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции, следование многомарочной политике.

Стратегии в области ценообразования могут быть сформулированы следующим образом:

- установление цены на продукт в соответствии с его позицией на рынке;
- проведение разной ценовой политики на разных рынках;
- выработка ценовой политики с учетом ценовой политики конкурентов.

В области продвижения продукта могут быть названы стратегии, характеризующие коммуникации с потребителями (с помощью сотру-

ников отдела продаж, через рекламу, выставки и т.п.), методы и средства организации действий сотрудников отдела сбыта на новых рынках и т.д.

Стратегии в области доведения продукта до потребителя характеризуют:

- каналы, с помощью которых продукт доводится до потребителя;
- уровень послепродажного обслуживания потребителей;
- деятельность по снижению затрат на доставку продукта;
- продажи оптом или мелкими партиями.

После завершения этих этапов маркетингового планирования необходимо еще раз убедиться в возможности достижения поставленных целей и принятых стратегий, используя такие оценочные критерии, как доля на рынке, объем продаж, затраты ресурсов, величина прибыли, и другие оценки ожидаемых результатов и вероятности их достижения. Для проведения такой проверки можно использовать данные таблицы 1.

Таблица 1. Проверка стратегического плана [33].

<i>№ n/n</i>	<i>Критерий</i>	<i>Проверочный вопрос</i>
1	Целесообразность	Предоставляет ли план реальное и устойчивое преимущество?
2	Обоснованность	Являются ли предположения, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации?
3	Осуществимость	Имеются ли необходимые ресурсы и ориентация на успех?
4	Согласованность	Согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам внешней и внутренней среды?
5	Уязвимость	Каков уровень риска и какие факторы определяют успех или поражение?
6	Гибкость	Насколько организация связана в своих решениях? Может ли она их отсрочить, сократить обязательства, изменить цели и стратегии?
7	Эффективность	Какова реальная финансово-экономическая привлекательность плана? Совместима ли она с приоритетными целями организации?

Не исключено, что необходимо провести тестирование рынка, организовать пробные продажи, реализовать какие-то другие мероприятия, позволяющие взглянуть на принятые решения под другим углом зрения. Очевидно, что процесс планирования маркетинга, как и любой процесс принятия решений, носит итеративный характер и может потребовать вернуться к начальным этапам планирования.

Совокупность маркетинговых целей, стратегий и мероприятий по их достижению представляет *стратегический план маркетинга*, который должен на следующем этапе планирования быть доведен до рабочих плановых документов, т.е. осуществлено оперативно-календарное планирование.

На стадии *оперативно-календарного планирования* или разработки детальных планов действий необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого из четырех элементов комплекса маркетинга.

Речь фактически идет о разработке планов действий для каждого подразделения компании, направленных на достижение поставленных целей с помощью выбранных стратегий. В них должны содержаться ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовать задания маркетинговых планов и программ.

Обычно также разрабатываются письменные инструкции по составлению планов действий, сопровождаемые формами и образцами их заполнения.

Хотя детальные планы будут разработаны для каждого из четырех элементов комплекса маркетинга, акценты в этих планах следует составлять с учетом особенностей каждой компании. Компания, ориентированная на продукт, свою деятельность в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга сфокусирует вокруг каждого продукта. Компания, ориентированная на отдельные рынки, спланирует свою деятельность вокруг этих рынков (например, разработает планы для продвижения определенных продуктов, их поставки и ценовой политики на рынок Франции).

Компании, обслуживающие только несколько определенных потребителей, могут разработать отдельные планы для каждого потребителя. Другие компании могут использовать комбинацию всех этих подходов.

Маркетинговые планы иногда представляют руководству в два этапа: в начале — как стратегический план и позже — как план реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Далее разрабатывается *бюджет маркетинга*, составление которого помогает правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль (табл. 2). Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана.

Таблица 2. Пример бюджета маркетинга, тыс. долл.США [33].

Статьи бюджета	Год	%
Суммарный прогнозный объем продаж	3000	100
Наиболее вероятные производственные издержки	1000	33,3
Промежуточная прибыль	2000	66,7
Затраты на маркетинг:		
Реклама	14	
Организация продажи	45	
Другие затраты на продвижение продукта	5	
Доведение продукта до потребителей и их обслуживание	500	
Упаковка	20	
Техническое обслуживание	20	
Оплата труда руководителей и сотрудников маркетинговых служб	20	
Кредиты, предоставляемые потребителям	110	
Стоимость информации	30	
Суммарные маркетинговые затраты	764	25,5
Прибыль	1236	41,2

Бюджет маркетинга детализируется для различных групп товаров и потребителей (целевых рынков).

Обычно при разработке бюджета используется подход, носящий название «планирование на основе целевой прибыли». В данном случае бюджет маркетинга разрабатывается в следующей последовательности: определяются прогнозные оценки емкости рынка, рыночной доли, цены, дохода от продаж, переменных и постоянных издержек; рассчитывается валовая прибыль, покрывающая все издержки, включая затраты на маркетинг, и обеспечивающая получение заданного значения целевой прибыли. Затем из валовой прибыли вычитаются переменные и постоянные издержки, а также значение целевой прибыли. Таким путем определя-

ются затраты на маркетинг. Затраты на маркетинг детализируются по отдельным элементам комплекса маркетинга.

В заключение отметим, что в разных компаниях конкретный набор процедур планирования маркетинга различен. Общей является системная логика принятия плановых решений, изложенная выше.

Точность и степень формальности в следовании изложенным процедурам планирования в существенной мере зависят от размера и природы компании. Компания, которая продает ограниченное количество продуктов на небольшом числе рынков, обычно использует менее формализованные процедуры. В этом случае высшее руководство компании должно иметь такую же детальную информацию, как и руководители подчиненных им предприятий или подразделений. Относительная простота управления текущей деятельностью компании позволяет осуществлять прямой контроль над большинством видов деятельности. В таких обстоятельствах ряд процедур планирования (различные виды анализа, постановка целей маркетинга и др.) не всегда осуществляется на формальной основе и не всегда фиксируется на бумаге. Многие такие детали квалифицированный руководитель просто держит в голове и использует по мере необходимости при разработке плана маркетинга.

В сильно диверсифицированных компаниях, осуществляющих продажу разнообразной продукции на большом количестве рынков, высшее руководство не в состоянии детально контролировать ситуацию, как это делает руководство подчиненных компаний, предприятий и подразделений. Процесс планирования маркетинга поэтому становится более формализованным, чтобы руководители и специалисты могли почерпнуть из него необходимую им информацию, проанализировать ее, вступить в контакт с другими руководителями, принять решение и знать, что и когда они должны делать.

Подытоживая сказанное, следует отметить, что целью планирования маркетинга является определение позиции компании в данный момент, направлений ее деятельности и средств достижения целей. План маркетинга является центральным с точки зрения осуществления деятельности по получению определенного дохода. Он служит основой для всех других видов деятельности компании, например планирования производства, поступления наличных денег, численности и характера рабочей силы. По утвержденному плану маркетинга принимаются текущие ежедневные решения. Этот план является эффективным инструментом управления и должен быть предоставлен в цельном виде или по частям всем, кто участвует в процессе планирования деятельности компании. Формальные процедуры планирования маркетинга обеспечивают большую прибыльность и стабильность компании в долгосрочной перспективе, а также помогают уменьшить трения между сотрудниками компа-

нии. В этом плане не меньшей ценностью, чем результирующий набор плановых документов, является информация для управления деятельностью компании.

### **Конкретизация и оценка маркетинговых стратегий**

Маркетинговые стратегии конкретизируют базисные стратегии организации и ее СХЕ, рассмотренные в разделе, посвященном стратегическому планированию.

Стратегия быстрого получения прибыли (интенсивная стратегия) применяется в следующих случаях:

- большинство покупателей не осведомлено о товаре и требуется затратить значительные усилия на их информирование и создание положительного отношения к товару;
- покупатели, осведомленные о товаре, согласны платить высокую цену.

Стратегия медленного получения прибыли (стратегия медленного проникновения) применяется в следующих случаях:

- емкость рынка является незначительной;
- товар известен большинству покупателей;
- покупатели готовы платить высокую цену;
- конкуренция на рынке незначительна.

Стратегия быстрого (широкого) проникновения применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- покупатели плохо осведомлены о товаре;
- для большинства покупателей высокая цена неприемлема;
- конкуренция на рынке велика;
- рост масштабов производства уменьшает себестоимость единицы продукции.

Стратегия медленного проникновения (пассивная стратегия) на рынок применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- хорошая осведомленность о товаре;
- отказ покупателей от приобретения дорогого товара;
- конкуренция на рынке не является высокой.

Что касается стратегии ухода с рынка, то она также может осуществляться разными способами. При ликвидации бизнеса организация обычно придерживается следующих правил: ликвидация не должна нарушить деловых связей с партнерами по бизнесу; ликвидация не должна нанести удар по престижу организации; ликвидация должна сопровождаться максимально бесконфликтным решением проблемы трудоустройства увольняемого персонала; ликвидация не должна повлиять

на психологический климат в среде персонала и понизить престиж руководства организации.

При постепенном сворачивании бизнеса ликвидируемое подразделение (организация) используется в качестве источника поступления финансовых ресурсов. Это обусловлено отказом от капиталовложений в модернизацию и постепенным снижением уровня финансирования текущих расходов.

Основная проблема постепенного сворачивания — недопущение утечки информации о свертывании бизнеса, так как распространение такой информации может привести к резкому падению спроса и другим отрицательным последствиям. Существуют также проблемы обеспечения заинтересованности управленческого персонала, поддержания деловой атмосферы среди персонала и т.п.

Базисные стратегии завоевания преимуществ в конкурентной борьбе для организации и ее СХЕ с маркетинговой точки зрения могут быть конкретизированы в следующих направлениях:

1. Следуя стратегии дифференциации, организация концентрирует свои усилия на создании продуктов и разработке маркетинговой программы, по своим характеристикам отличающихся в лучшую сторону от конкурентов, что дает организации возможность стать лидером в отрасли по определенной группе продуктов (придание продукту особых качеств, достижение высоких значений показателя качества и др.), и тем самым обеспечивающих повышенный спрос на рынке.

Придание продукту особых качеств означает прежде всего обеспечение его повышенного качества и специфических потребительских свойств в сравнении с продуктами конкурентов, например обеспечение особо высокой надежности изделия в эксплуатации. Стратегия, ориентированная на создание имиджа фирмы – производителя «самой надежной продукции», применяется многими крупными компаниями.

Далее, лидерство может обеспечиваться путем выступления на рынке в качестве технического лидера благодаря запатентованным принципиальным изобретениям, лидерства в технологии и т.п., например компания «Кока-кола».

В ряде случаев лидирующее положение компании достигается за счет сбыта продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами. Как показывают исследования, стратегия «комплексного сбыта» продукции вместе с услугами играет большую роль на ранних фазах жизненного цикла продукта, когда потребитель не накопил опыта в использовании нового изделия. Стратегия «комплексного сбыта» может применяться и на фазах зрелости и спада, если компании удастся утвердиться на рынке в качестве поставщика «всего комплекса услуг» связанных с данным



продуктом, так что сам продукт может составлять лишь один из элементов в деятельности компании.

Наконец, важный аспект стратегии лидерства — соединение усилий по «реальному» выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением «узнаваемости» на рынке. При этом исключительность данного изделия ассоциируют либо с названием самой компании, либо с торговой маркой, специально разработанной для данной продукции. В практике некоторых компаний, особенно тех, которые следуют стратегии сбыта продукции в комплексе с услугами, к марке продукта присоединяется определенный лозунг, характеризующий специфику сервиса компании.

2. Стратегия обеспечения низких издержек заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции, например за счет отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг. Результатом такой политики может явиться увеличение рыночной доли, а не повышение прибыльности. Вместе с тем такая стратегия может быть весьма рискованной для организации, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа потребителей продукта и ценовую войну с конкурентами.

Далее, низкие издержки могут быть обеспечены за счет создания более дешевых для производства моделей продукции, использования более дешевых технологий.

3. Следуя стратегии фокусировки, организация концентрирует свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителей.

4. Расширение областей использования продукта осуществляется в первую очередь за счет выявления новых способов применения продукта, например использования определенного вида пластмасс, разработанного для изготовления продукции производственно-технического назначения, для изготовления ряда потребительских товаров.

5. В ряде случаев конкурентные преимущества ищутся за счет использования стратегии стандартизации маркетинга (т.е. осуществления унифицированного комплекса маркетинговых мероприятий для нескольких рынков, в первую очередь международных).

Независимо от того, какой стратегии придерживается организация, она должна быстро адаптировать свои стратегии под быстро меняющиеся условия конкурентной борьбы. В зависимости от того, какую роль в выборе стратегий рыночной деятельности играет ориентация на конкурентов и на клиентов, организации бывают трех типов: фокусирующиеся на деятельности конкурентов, фокусирующиеся на клиентах и фокусирующиеся на рынке. Для организаций первого типа их действия

прежде всего основаны на действиях и реакциях конкурентов. Такие организации тратят много времени, изучая действия конкурентов, их рыночную долю, пытаются 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.

### **Разработка программ в области маркетинговой деятельности**

Наряду с разработкой маркетинговых планов разрабатываются также специальные программы. Они обычно направлены на решение отдельных комплексных проблем, например на организацию выпуска нового продукта, имеющего для компании важное значение, или на выполнение какой-либо особой задачи, допустим, по завоеванию нового рынка или поглощению конкурирующей фирмы. Такие программы бывают как краткосрочными, так и долгосрочными и состояются, как правило, специально созданной для этого рабочей группой.

Под программой понимается намеченный к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенным срокам комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, научно-технического, производственного, организационного характера с указанием используемых ресурсов и источников их получения.

В качестве стержня, ядра программы выступает цель, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий, составляющих основное ее содержание.

Единая цель программы разворачивается в совокупность задач, решение которых осуществляется с помощью мероприятий, реализуемых конкретными исполнителями при определенном ресурсном обеспечении. Эта комплексность и представляет существо программы.

Можно выделить три типа программ маркетинговой деятельности:

1. Программа перевода предприятия в целом на работу в условиях маркетинга.
2. Программа по отдельным направлениям, комплексам маркетинговой деятельности, и прежде всего программа освоения определенных рынков с помощью определенных товаров.
3. Программа освоения отдельных элементов маркетинговой деятельности, например проведение рекламной кампании.

На наш взгляд, наибольший интерес для руководителей национальных предприятий представляют программы выхода на рынок с определенной продукцией.

Ниже речь пойдет именно о таких программах. В то же время следует отметить, что приводимые методические материалы применимы при разработке различных программ маркетинговой деятельности.

Программа выхода на рынок может включать два блока: основной (цели и обоснование эффективности программы, мероприятия, ресурсы, плановый раздел программы) и обеспечивающий (организационно-экономический механизм управления разработкой и реализацией программы, информационно-методическое обеспечение, контроль за реализацией программы).

В качестве примера обобщенных целей маркетинговой деятельности можно назвать: получение определенной величины прибыли; завоевание определенной доли продаж на рынке; обеспечение определенного уровня окупаемости средств, вложенных в данную программу, и др. В этом же разделе целесообразно привести данные, подтверждающие эффективность программы и необходимость ее разработки и реализации.

Разработке комплекса мероприятий маркетинговой деятельности предшествует выбор стратегий маркетинговой деятельности, которые должны быть согласованы с целями и стратегиями деятельности организации в целом.

Раздел программы «Мероприятия» конкретизирует выбранную стратегию выхода на рынок с точки зрения конкретных методов и средств, определяемых в разрезе отдельных компонентов комплекса маркетинга.

Очевидно, все альтернативные варианты мероприятий необходимо пропустить через фильтр ресурсных ограничений. В разделе «Ресурсы» приводятся данные по видам и объемам ресурсного обеспечения каждого мероприятия отдельных компонентов комплекса маркетинга. Кроме того, указываются источники получения ресурсов по периодам осуществления программ.

Первые три раздела программы, по сути дела, определяют ее содержание.

Плановый раздел программы представляет адресное отображение мероприятий программы применительно к оргструктуре организации и к структуре планов ее развития. В этом разделе указываются содержание работ, сроки их исполнения, исполнители, количественные характеристики мероприятий. Все это должно быть осуществлено в соответствии с принятыми формами плановых документов, при этом специфические показатели отдельных мероприятий программы трансформируются в принятые плановые показатели. Таким путем осуществляются «вмонтирование» программы в план, обеспечение их единства и совместности. Пока мероприятия программы не включены в те или иные разделы плана, они, как правило, не могут быть реализованы.

Чтобы осуществить эффективную разработку и реализацию программы, создается обеспечивающий блок программы. В разделе «Организационно-экономический механизм управления разработкой и реализацией программы» прежде всего решаются вопросы создания системы управления разработкой и реализацией программы. Эти вопросы включают создание оргструктуры управления программой и насыщение ее кадрами нужной специализации и квалификации.

Важным рычагом управления программой является ее финансирование. Необходимо выявить источники финансирования программных работ и получения валютных средств (если в этом есть потребность). Часто проблемы финансирования работ по программе выходят за рамки предприятия, особенно когда разговор идет о разработке и производстве сложных технических систем. Здесь возможно использование средств государственного бюджета, кредитов банков, хозрасчетного дохода. Перспективен принцип долевого финансирования программы за счет привлечения средств заинтересованных организаций.

В том случае, когда реализация заданий программы ограничивается рамками одного предприятия, принцип долевого финансирования может быть распространен на хозрасчетные подразделения предприятия, участвующие в разработке и реализации данной программы.

В процессе управления разработкой и реализацией программы целесообразно использовать дополнительные экономические стимулы и рычаги, такие, как поощрительные условия формирования у исполнителей программных заданий фондов заработной платы и экономического стимулирования за качественное и своевременное выполнение работ по программе; предоставление определенных льгот при начислении платежей за фонды, используемые ресурсы, при отчислениях в фонды и резервы вышестоящей организации, получении валютных средств и т.п.

Целесообразно создание централизованного фонда оплаты труда и стимулирования в органе управления разработкой и реализацией программы. Средства фонда распределяются этим органом между исполнителями программных заданий в зависимости от доли их участия и качества выполненной работы.

В разделе «Информационно-методическое обеспечение» прежде всего определяются источники, методы и средства сбора, передачи, хранения и обработки информации, необходимой для разработки и реализации программы.

Кроме того, в разделе «Информационно-методическое обеспечение» необходимо предусмотреть создание методик разработки программ (структура программы, последовательность и процедуры ее разработки, формы документов, используемые методы расчета отдельных показате-

лей программы, определения и выбора целей и мероприятий программы, необходимых ресурсов, эффективности программы и т.п.).

Раздел «Контроль за реализацией программы» предполагает осуществление следующих функций: учета, задачи которого — наблюдение, измерение, регистрация, хранение и обработка данных о ходе реализации отдельных программных заданий; анализа, который направлен на выявление причин отклонений от плана выполнения заданий программы; контроля, направленного на выработку мер по устранению отклонений от хода выполнения заданий программы.

### **Организация планирования маркетинга**

Большинство зарубежных компаний придерживается высокой степени децентрализации управления, в том числе планирования маркетинговой деятельности. Господствует мнение, что, сидя в штаб-квартире компании, нельзя предвидеть запросы потребителей в той или иной стране, регионе даже через год. Единственный способ эффективно планировать в условиях рынка — это ускорять реакцию на его изменения, что предполагает децентрализацию планирования и сосредоточение плановой работы в подразделениях компании, где что-то производят и продают.

Компания с высокой степенью централизации управления, как правило, создает в центре сильную плановую группу.

В случае децентрализации разные компании по-разному организуют планирование маркетинга. Главное — найти личность, которая координировала бы огромный поток данных со всех рынков. Нужны блестящие личностные качества руководителя, возглавившего планирование маркетинга. Это гораздо важнее того, где он будет находиться. Положительным подходом, например, является поочередное возложение этих обязанностей на представителей того или иного рынка, что создает возможность выдвинуться, понять концепцию планирования маркетинга на других рынках, рассматривать руководителя, возглавившего планирование маркетинга, как «своего человека».

Как правило, ответственность за разработку маркетингового плана несут ключевые руководящие фигуры в системе управления маркетингом. Низший уровень таких руководителей — управляющие отдельными продуктами или управляющие дивизиональными подразделениями.

Ввиду важности плана маркетинговой деятельности он утверждается даже на более высоком уровне управления по сравнению с его разработкой. В большинстве случаев план маркетинга утверждают или президент, или председатель правления, или главный исполнительный директор компании, т.е. руководители, которые несут непосредственную ответственность за успешность ее деятельности.

Маркетинговые планы, как правило, разрабатываются в отдельных подразделениях компании, руководители которых должны нести ответственность за реализацию своих разделов планов. Сотрудники же подразделений планирования маркетинга исполняют только консультационные, координирующие функции, помогая соответствующим руководителям в разработке отдельных позиций плана маркетинга и отслеживая его выполнение в целом.

Общий отдел планирования деятельности компании также оказывает влияние на процесс планирования маркетинга, но в более стратегическом аспекте. Так, сотрудники этого отдела должны:

- разработать систему планирования и ее структуру;
- инициировать разработку новых плановых заданий при получении соответствующих предложений из оперативных подразделений;
- обеспечивать стыковку разных звеньев планирования в компании, например производства и маркетинга;
- отслеживать выполнение утвержденных планов.

## Лекция № 6. Стратегии проникновения на международный рынок

1. Сравнительная характеристика стратегий вхождения на мировой рынок
2. Косвенный экспорт
3. прямой экспорт
4. лицензирование
5. совместные предприятия
6. прямые инвестиции

### СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Приняв решение о выходе на рынок конкретной страны, фирма должна разработать оптимальную стратегию проникновения:

- косвенный экспорт;
- прямой экспорт;
- лицензирование;
- совместные предприятия;
- прямые инвестиции.

Сравнение данных стратегий приводится в таблице 1.

**таблица 1**

#### *Сравнительная характеристика стратегий вхождения на мировой рынок*

Характеристика	Экспорт-ная	Совмест-ные пред-приятия	Прямое владение
Обязательства	низкие	средние	высокие
Ресурсное обеспечение	низкое	среднее	высокое
Качество контроля	низкое	среднее	высокое
Риск	низкий	средний	высокий
Гибкость	средняя	высокая	низкая

Каждая последующая стратегия из выше перечисленных подразумевает повышение ответственности, риска, контроля и потенциальной прибыли.

#### **Косвенный экспорт**

Естественный способ выхода на зарубежный рынок – экспорт продукции. **Экспорт по случаю** – пассивный вариант участия в международной торговле, когда фирма выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении зарубежного заказа.

**Активный экспорт** имеет место, когда фирма решает расширить поставки продукции на конкретный рынок, но в любом случае производит продукцию в своей стране, адаптируя товар к зарубежному рынку. Экспорт продукции предполагает некоторые изменения в производственной цепочке компании, организационной структуре, инвестиционной политике и задачах.

Фирмы обычно начинают с *косвенного экспорта*, через независимых посредников:

- *Отечественный посредник-экспортер* покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу.
- *Отечественный агент-экспортер* ищет покупателей за границей и договаривается о поставках, рассчитывая на получение комиссионного вознаграждения. В эту же группу входят торговые компании.
- *Кооперативная организация* осуществляет экспорт от имени нескольких производителей и частично под их административным контролем. Часто используется производителями простейших продуктов – фруктов, орехов и т.д.
- *Управляющая экспортом фирма* руководит экспортной деятельностью компании за оговоренное вознаграждение.

Косвенный экспорт обладает двумя преимуществами:

1. Для его осуществления не требуются значительных средств, отсутствует необходимость создания экспортного отдела, который будет заниматься продажами за рубежом или устанавливать контракты с иностранными партнерами.
2. Такой экспорт менее рискован, так как посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знание конъюнктуры зарубежных рынков, и предлагая производителю дополнительные услуги.

### **Прямой экспорт**

При принятии решения о самостоятельном экспорте продукции, необходимо учитывать, что работа на внешнем рынке связана со значительными расходами и повышением степени риска, что компенсируется экономией на оплате услуг посредника. Далее приводятся несколько способов организации прямого экспорта.

- *Экспортный отдел или подразделение*, в обязанности которого входят осуществление продаж за рубежом и организация сбора необходимой информации о рынке. Экспортный отдел может превратиться в автономное подразделение, которое будет аккумулировать информацию и руководить всей экспортной деятельностью.



- *Зарубежный отдел продаж или дочерняя компания.* Зарубежный отдел продаж позволяет производителю воспользоваться эффектом непосредственного присутствия на рынке и осуществлять контроль за исполнением маркетинговых программ. Зарубежный отдел продаж осуществляет реализацию и распределение продукции, иногда на него возлагают функции организации, хранения и продвижения товаров, демонстрационного и обслуживающего центра.
- *Торговые представители.* Для поиска зарубежных клиентов компания использует своих торговых представителей.
- *Иностранные дистрибьютеры или агенты.* Для организации продажи продукции компания обращается к зарубежным дистрибьютерам или агентам, которые могут быть наделены исключительными или ограниченными правами представлять производителя в конкретной стране.

Наилучшим способом представить продукцию компании при прямом или косвенном экспорте – участие в заграничных выставках.

### **Лицензирование**

Лицензирование – самый простой способ использования преимуществ международного разделения труда. Обычно лицензиар за определенную плату предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом при минимальном риске получает доступ на зарубежный рынок. Лицензиат же получает производственные знания и опыт или известный продукт (торговую марку).

Однако компания-лицензиар не имеет возможности осуществлять строгий контроль за деятельностью лицензиата. Более того, его успешная деятельность ведет к сокращению доходов лицензиара. По окончании срока действия контракта компания может обнаружить, что «своими руками» создала конкурента. Чтобы избежать подобных метаморфоз, лицензиар практикует поставки каких-либо патентованных ингредиентов или компонентов. Лучшая стратегия лицензиара – лидерство в инновациях, которое ограничивает свободу действий лицензиата.

Существует несколько вариантов лицензионных соглашений, и в частности **управление по контракту**, когда некая компания за определенное вознаграждение управляет иностранными отелями, аэропортами, больницами и другими организациями. В этом случае она экспортирует не продукцию, а услуги по управлению. Данный вид экспорта характеризуется низкими рисками и с самого начала приносит неплохой доход. Соглашение такого типа особенно привлекательно, если управляющей компании предоставляется возможность выкупить некоторую долю имущества иностранного партнера в течение оговоренного периода или

оно предусматривает, что эффективно управляющая компания получает повышенное вознаграждение. Управление по контракту избавляет компанию от конкуренции со стороны клиента.

Другим способом выхода на зарубежный рынок является **производство по контракту**, когда производство некоей продукции компания поручает местным фирмам. К недостаткам производства по контракту относится отсутствие у иностранной компании возможности постоянного контроля за производственным процессом. Однако данная форма позволяет компании ускорить выход на зарубежный рынок, характеризуется низким уровнем риска и облегчает создание впоследствии собственного или совместного предприятия.

Также компания может выйти на зарубежный рынок с помощью **франчайзинга** – развитой формы лицензирования. Продавец франчизы предлагает покупателю свою торговую марку и отлаженную производственную систему.

### **Совместные предприятия**

Весьма популярен выход на зарубежные рынки с помощью создания совместных предприятий (СП), когда компания разделяет собственность и контроль над производством с местной компанией.

Создание совместного предприятия может быть необходимым или желательным по экономическим или политическим причинам. Возможно, иностранная компания испытывает недостаток финансовых, материальных или управленческих ресурсов или образование совместного предприятия – неременное условие проникновения на рынок, поставленное правительством. Создавать совместные предприятия для выхода на закрытые рынки приходится даже корпорациям-гигантам.

У совместного предприятия есть и определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях в отношении направления инвестиций, маркетинга, использования прибыли. Более того, совместное предприятие может затруднить осуществление транснациональной компанией особой производственной и маркетинговой политики во всем мире.

### **Прямые инвестиции**

Последней формой выхода компании на зарубежный рынок является создание собственного сборочного или производственного предприятия. Это может быть обусловлено следующими факторами:

1. По мере приобретения компанией опыта производственной деятельности на крупном иностранном рынке она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы, сырья, льгот, предоставляемых правительством.

2. Создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране.
3. Поддерживая хорошие отношения с органами власти, потребителями, местными поставщиками и дистрибьютерами, компания приспособливает свою продукцию к потребностям данного рынка.
4. Компания полностью контролирует инвестиции и проводит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям.

Однако основной недостаток прямого инвестирования заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий; девальвации валюты или экспроприации ее собственности в случае каких-либо политических потрясений.

## **Лекция № 7. Анализ конкуренции. Идентификация конкурентов. Уровни конкуренции. Конкуренция в секторе.**

1. Идентификация конкурентов
2. Уровни конкуренции
3. Схема анализа сектора
4. Оценка финансового состояния конкурента
5. Виды спроса и задачи маркетинга

Сущность рыночной экономики заключается в конкуренции. Для того, чтобы выжить и добиться успеха, предприятия должны знать своих конкурентов и их успехи, особенно, когда речь идет о ключевых критериях. Поскольку конкуренты прямо и косвенно влияют на сбыт продукции и прибыль предприятия, необходимо тщательно изучить их в ходе анализа рынка.

При идентификации конкуренции определяющими являются **5 вопросов:**

1. Кто является конкурентом.
6. Какова их стратегия.
7. Каковы их силы и слабости.
8. Каков способ их реакции на изменение внешних условий.
9. Каковы их цели.

Можно определить **4 уровня** конкуренции:

1. Предприятие оценивает тех, кто предлагает подобный товар в той же ценовой зоне.
2. Предприятие распространяет определение конкурента на всех продавцов такого же товара.
3. Предприятие распространяет определение конкурента на все фирмы, удовлетворяющие одну и ту же нужду.
4. предприятие включает в число своих конкурентов предприятия, которые продают товары такого же назначения.

Существует также 4 типа конкурентов: желания-конкуренты, товарно-родовые конкуренты, товарно-видовые конкуренты, марки-конкуренты (Пр.-велосипеды).

**Сектор** - все предприятия, которые предлагают товары, заменяющие друг друга (субституты).

**Схема анализа сектора.**

1. Начальные условия - Предложение (исходные материалы, технология, рабочая сила, продолжительность жизни товара, добавленная стоимость, способы управления, возможности рекламы) и Спрос (эластичность по цене, субституты, цикличность и сезонность спроса, процедура покупки, маркетинг).

2. Структура сектора - Число поставщиков, дифференциация товаров, барьеры входа и выхода для сектора, структура себестоимости, вертикальная интеграция.

3. Практические действия - цена, стратегия товара и рекламы, исследования и развитие, инвестиции и юридическая тактика.

4. Преимущества - эффективность управления ресурсами, технический прогресс, полная занятость, рентабельность.

В зависимости от количества покупателей (пк) и продавцов (пр) различают - обоюдная монополия (1пк,1пр), монополия (1пр, много пк), олигополия (несколько пр, много пк), монополия (много пр, 1 пк), олигополия (много пр, несколько пк), полиполия (много пр, много пк).

На многих рынках существуют барьеры, связанные с: требуемыми для производственной деятельности капиталами, масштабами, изобретениями и лицензиями, недостаточностью ресурсов, недостаточностью распределительных систем, предприятиями которые уже имеют репутацию в секторе. Барьеры на выходе - выполнение предприятием своих моральных обязательств, обязательств перед своими клиентами, кредиторами и перед своими служащими. Каждый сектор характеризуется структурой издержек, что определяет природу принятой стратегии. Важно определить наиболее чувствительные зоны издержек (центры ответственности) и искать возможности управления ими.

### **Анализ конкуренции. Конкуренция на уровне рынка. Оценка финансового состояния конкурента.**

Основным является идентификация поля состязательности пары “товар-рынок”. Каждая пара “товар-рынок” является отдельным объектом для анализа.

Чем больше 2 предприятия похожи, тем в большей степени они являются конкурентами. На этой базе можно идентифицировать стратегические группы, объединяя в них предприятия одного сектора, которые следуют одной стратегии. Например - рынок информатики. (неточная идентификация стратегии конкурентов).

Конкуренция возникает и между предприятиями внутри стратегической группы.

Рентабельность производства продукции.  $R = (П * 100\%) / С$ , где П- прибыль, С- себестоимость.

Рентабельность предприятия.  $R' = (\text{балансовая прибыль} * 100\%) / \text{сумма среднегодовой себестоимости основных производственных фондов и оборотных (средств)}$ .

Рентабельность капитала.  $R^* = \text{Прибыль} / \text{Вложенный капитал (собственный и заемный)}$ .

Кроме того финансовое состояние конкурента определяют по значениям: занимаемой им доли рынка, его известности, коэффициентам платежеспособности, эффективности использования активов, рентабельности. На западе вся эта информация доступна для анализа, у нас - нет.

Существуют следующие ключевые понятия М.: Нужда (потребность), желание, спрос → ценность, цена, удовлетворение → товары → обмены, отношения, соглашения → рынок → маркетинг. Спрос может иметь следующие виды

1. **Отрицательный спрос.** (прививки) Задача М. - изучить источник сопротивления, определить, может ли пр-ма М. изменить негативное отношение путем переделки товара и более активного стимулирования.
2. **Отсутствие спроса.** Потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличны к нему. Задача М. - отыскать способы увязки присущих товару свойств с естественными потребностями и интересами человека.
3. **Скрытый спрос.** Много клиентов хотели бы иметь товары, которых не существует. Задача М. - определить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги, способные удовлетворить спрос.
4. **Падающий спрос** (ремаркетинг) . Маркетологи должны проанализировать причины падения спроса и определить, можно ли снова стимулировать сбыт путем отыскания новых целевых рынков и изменения характеристик товара.
5. **Нерегулярный спрос.** Сбыт может колебаться в зависимости от сезона, дня и даже времени суток. Задача М. - изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса по времени с помощью гибких цен, мер стимулирования и прочих приемов побуждения (синхромаркетинг).
6. **Поддерживаемый спрос.** Случай, когда фирма удовлетворена своим торговым оборотом. Задача М. - поддерживать существующий уровень спроса несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию. Фирма должна заботиться о качестве товара и постоянно оценивать уровень потребительской удовлетворенности, чтобы судить о правильности своих действий. (поддерживающий М.)
7. **Чрезмерный спрос.** В ряде случаев спрос выше, чем фирма может или хочет удовлетворить. Задача М. - изыскать способы временного или постоянного снижения спроса (повышение цен, сокращение сервиса ). Такая политика фирмы носит название *демаркетинг*.

8. **Нежелательный спрос.** Спрос на товары , вредные для здоровья. Задача М. - убедить любителей чего-то отказаться от своих привычек, распространяя устрашающие сведения, резко поднимая цены и ограничивая доступность товара.

## Лекция № 8. Маркетинговый план и вопросы, освещаемые в нем в контексте бизнес-плана.

1. Цель составления бизнес-плана
2. Роль маркетинг-плана в бизнес-плане
3. Цели и стратегии маркетинга
4. .Ценообразование
- 5..Схема распространения товаров
- 6.Стимулирование сбыта
- 7.Послепродажное обслуживание
- 8.Реклама
- 9.Формирование общественного мнения

Цель разработки бизнес-плана - планирование хозяйственной деятельности предприятия на будущее. Планирование деятельности фирмы дает многое, например:

- заставляет руководителей заниматься перспективами фирмы.
- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей.
- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля.
- заставляет руководителей четче и конкретнее определить свои цели и пути их достижения.
- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций.
- наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план состоит из следующих разделов:

- 1.Резюме
- 2.Виды товаров
- 3.Рынки сбыта продукции
- 4.Конкуренция на рынках сбыта
- 5.План маркетинга
- 6.План производства
- 7.Организационный план
- 8.Правовое обеспечение деятельности фирмы
- 9.Оценка риска и страхование
- 10.Финансовый план
- 11.Стратегия финансирования

В данной работе будет рассматриваться один из наиглавнейших разделов бизнес-плана - ПЛАН МАРКЕТИНГА. Косвенно он влияет на



остальные части стратегии фирмы. Он базируется на четырех предыдущих разделах.

## ПЛАН МАРКЕТИНГА

В этом разделе объясняются основные элементы своего плана в части товаров, рынков, развития различных производств. При написании данного раздела необходимо учитывать, что он включает в себя большое количество вопросов, на которые надо дать детальный ответ. Этот раздел содержит информацию о том, какая стратегия маркетинга принята на фирме, как будет продаваться товар - через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать; как предполагается добиваться постоянного роста объема продаж - за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей; как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств; как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности. Таким образом в этот раздел включают такие пункты, как:

- \* Цели и стратегии маркетинга
- \* Ценообразование
- \* Схема распространения товаров
- \* Методы стимулирования продаж
- \* Организация послепродажного обслуживания клиентов
- \* Реклама
- \* Формирование общественного мнения о фирме и товарах. Все разделы маркетинг-плана будут рассматриваться на примере московской фирмы "Руна", которая является торговым агентом НПО "Вычислительная математика и информатика", которое разработало ряд электронных баз данных по законодательству РФ.

### 1. Цели и стратегии маркетинга

После определения общей целевой стратегии фирмы, по каждому виду продукции определяется детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров в конечном счете зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей. Например, правовые системы "Консультант плюс" имеют различные модификации для удовлетворения потребности разных групп потребителей, нуждающихся в законодательной информации. Полная версия - для юристов, сокра-

щенная - для среднего размера фирм, бухгалтерский выпуск, отдельная информация по законам Москвы и Санкт-Петербурга. Следует намечать возможные новые виды продукции, подстраиваясь под растущие запросы рынка, меняющиеся с ростом технологии.

Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом отдельном продукте. Следовательно оценить объем сбыта, например, законодательства бухгалтерии, можно посчитав число предприятий, находящихся в зоне действия инфраструктуры фирмы.

Оценка конкурентов предполагает выявление на рынке фирм, реализующих товары со сходными качествами и способные заменить предлагаемый товар. На рынке правовых баз данных существует острая конкуренция. Основным критерием в сознании покупателя при оценке товара часто является цена, особенно когда выявить тонкости отличия товаров.

## 2. Ценообразование

Ценовая стратегия может базироваться на издержках, спросе или конкуренции. В случае стратегии, основанной на издержках, предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы и затем добавляет желаемую прибыль на эти цифры. Спрос не изучается.

В рамках стратегии, основанной на спросе, цена определяется на уровне среднерыночной и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли.

При конкурентной стратегии ценообразования цены могут быть или ниже или выше рыночных - в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса, образа товара. Этот принцип используют фирмы, имеющие конкурентов. В рассматриваемом примере фирма продает продукцию по цене примерно на 10% ниже, чем у конкурентов. Это дает большой плюс, т.к. покупатель не слишком разборчив в этих системах.

Существует несколько путей реализации ценовой стратегии, каждая из которых в чистом или смешанном с другими виде подходит данному продукту.

### Стандартные и меняющиеся цены

- Установление стандартных цен.

Они устанавливаются, когда участник каналов сбыта определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени. Они используются для таких товаров, как конфеты, жевательная резинка, журналы.

- При переменном ценообразовании фирма специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, фирмы могут предлагать разные цены

для ориентации на те или иные сегменты рынка. В этом случае цены, взимаемые с различных потребителей не основываются на издержках.

#### Единые и гибкие цены

- В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Эта политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам.

- Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы. Ювелирные магазины, автомобильные дилеры, брокеры по недвижимости и промышленные фирмы часто используют гибкие цены.

#### Стратегия неокругленных цен

Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает на минимально возможном уровне. Может сложиться впечатление, что идет распродажа со скидкой.

#### Связь цены и качества

Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие - низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.

При выходе на рынок, фирме-производителю часто целесообразно применять тактику ценового лидерства. Это означает, что фирма рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.

Еще один метод, применяемый при желании увеличить объем реализации продукции,- установление скидок на массовые закупки. Потребители могут в этом случае увеличить свои немедленные закупки, если сочтут, что получают таким образом выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

Экстремальный пример цен массовых закупок существует на рынке программного обеспечения, когда многие фирмы, занимающиеся его разработкой предлагают организациям локальные лицензионные соглашения. В рассматриваемом нами примере, разработчик - НПО "Вычислительная математика и информатика, а фирма "Руна" -торговый по-

средник между разработчиком и рынком. Исходя из приведенных выше стратегий ценообразования, можно сказать, что фирма является ценовым лидером на рынке правового обеспечения, использует переменное ценообразование. Этот подход наиболее приемлем из-за нестабильного спроса на эту продукцию и насыщения ею рынка. Ценовая конкуренция переходит в конкуренцию качеств программных продуктов, их усложнения и удобства.

### 3.Схема распространения товаров

Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Продукция может быть отправлена от производителя через каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна храниться. Наконец, чтобы продать продукцию и услуги потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов:

#### \* Потребители

- характеристики: количество, потребности, размер средней покупки.

- потребности: размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита.

- сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

#### \* Компания

- цели: контроль, сбыт, прибыль, время.

- ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе.

- знания: функции, специализация, эффективность.

- опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

#### \* Товар или услуга

- стоимость: цена за единицу.

- сложность: техническая сторона.

- сохранность: период хранения, частота отгрузок.

- объем: масса единицы, разделяемость.

#### \* Конкуренция

- характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители.

- тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

#### \* Каналы товародвижения

- альтернативы: прямой косвенный.

- характеристики: количество, выполняемые функции, традиции.

- доступность: монопольные договоренности, территориальные ограничения.

- юридические аспекты: соответствующие законы, проекты.

Существуют два основных типа каналов товародвижения. Прямые каналы связаны с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их следует использовать, если предприятие хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком. Косвенные каналы товародвижения связаны с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они обычно привлекают фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, необходимо разрабатывать общий план распределения обязанностей. При контрактных соглашениях все условия четко должны оговариваться. Следует выделять в контракте сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

Фирмы, производящие потребительские товары, должны определять интенсивность использования каналов товародвижения.

При эксклюзивном распределении и сбыте фирма резко ограничивает количество оптовых и розничных владельцев в географическом регионе, может использовать один или два розничных магазина в торговом регионе. Она стремится к престижному образу, контролю над каналами сбыта и высокой доле прибыли. При интенсивном сбыте используются большое число оптовиков и розничных магазинов. Этот сбыт применим к стратегии низкая цена - большие объемы.

В контрактных отношениях между производителем и участниками сбыта упор делается на ценовую политику, условия продажи, территориальные права, структуру услуг. Ценовая политика в основном связана со скидками, которые участники сбыта получают за выполнение торговых функций, массовые закупки.

#### Оптовая деятельность

Существует три общие категории организации оптовой деятельности:

1. Оптовая деятельность производителей. Производители сами выполняют все оптовые функции. Это уместно, если фирма полагает, что выйдет на розничную торговлю наиболее эффективно, если сама возьмет на себя функции оптового сбыта. Это обычно фирмы, торгующие бытовой техникой, косметикой, лекарствами.

2. Коммерческие оптовые организации покупают продукцию для перепродажи. Они собирают ассортимент в определенном месте,

обеспечивают торговый кредит, хранят и поставляют товары, предлагают помощь в их реализации, предлагают поддержку в области исследований и планирования. Их услугами часто пользуются производители пищевых продуктов.

3.Агенты и брокеры выполняют оптовые функции, но не берут право собственности на товары. Использование агентов и брокеров дает три основные преимущества: позволяет производителю или поставщику увеличить сбыт, несмотря на ограниченные ресурсы; издержки сбыта определены заранее в процентах от сбыта; они располагают подготовленным торговым персоналом. Например фирма из рассматриваемого примера использует сбыт только через агентов. Эта тенденция получила большой рост на нашем рынке из-за нестабильности платежей.

### **Розничная торговля**

В целом розничная торговля выполняет четыре функции. Она участвует в процессе сортировки, собирая ассортимент товаров от большого числа поставщиков, и предлагает их для продажи; предоставляет информацию потребителям через рекламу, витрины и надписи; осуществляет операции по обслуживанию товаров; завершает сделки, используя соответствующее расположение магазинов и времени работы.

### **4. Стимулирование сбыта**

Фирма может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта. В целом бюджеты на стимулирование сбыта распределяются следующим образом: прямые почтовые отправления - 15%; торговые выставки и демонстрации - 6; размещение рекламы - 8; печатные и аудиовизуальные средства; витрины в магазинах - 14; деловые встречи и совещания - 31; оплата купонов - 3%. Стимулирование сбыта помогает привлекать покупателей и поддерживать приверженность к продукту или магазину. Например, покупателей привлекают образцы новых товаров и пробные предложения. Производитель может поддерживать приверженность к своей марке при помощи подарков регулярным покупателям или купонов на свою марочную продукцию. Некоторые формы стимулирования сбыта обладают ценностью для потребителей и сохраняются ими. Они выполняют функцию напоминания. Сюда относятся календари, майки, плакаты. При помощи внутренних витрин можно увеличить импульсивные покупки.

### **Разработка плана стимулирования**

1. Установление целей. Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участниками каналов

сбыта, включают обеспечение получение достаточного места на полках, увеличение энтузиазма дилеров. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу.

2. Ответственность за стимулирование сбыта обычно разделяют управляющие рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулирование, связанное с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями, календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками, выставками.

3. Разработанный общий план должен включать бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки.

4. Выбор вида стимулирования. Он базируется на таких факторах, как образ и цели компании, издержки. Это достигается путем установления премий продавцам при продаже товара на определенную сумму, организации выставок, проведении торговых конкурсов дилеров, организации лотерей, замена на льготных условиях устаревших модулей, скидки при оптовых покупках.

5. Координация плана. Крайне важно, чтобы планы по рекламе были увязаны со стимулированием сбыта. Торговый персонал должен знать заранее обо всех формах стимулирования и быть подготовлен к их реализации.

6. Оценка успеха или неудач проста, так как тесно связана с показателями деятельности. Например, эффективность торговой выставки можно измерить посчитав, какое число контрактов было при этом получено, какой объем продаж был достигнут с их помощью.

Стимулирование сбыта дилеров-агентов в примере идет путем увеличения процента комиссионных при росте числа заключенных сделок с 20 до 35%. Стимулирование сбыта потребителей реализуется путем системы скидок при покупке нескольких товаров из ассортимента и льготного обновления устаревших продуктов старым клиентам.

## **5. Послепродажное обслуживание**

В этом разделе необходимо осветить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания; предоставления круга услуг в каждом из этих видов обслуживания; структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит определения политики фирмы в разрезе следующих вопросов:

1. Соответствие ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть

определено, как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок. Какой тип обеспечения обслуживания предпочтительнее - через фирменные магазины или по контрактам с гарантийными мастерскими. Следует отметить, что чем больше и разнообразнее набор услуг по сервису, тем выше доверие к фирме и товару. Потребитель не должен чувствовать себя брошенным после покупки товара. В основном, обслуживание предоставляется на товар, основанный на сложной технологии. Некоторые виды товаров практически не дают никакого эффекта в удовлетворении потребностей потребителя без послепродажного обслуживания. Это относится к товару, рассматриваемому в примере. Купленная законодательная информация устаревает очень скоро без ее обновления. Поэтому фирмой используются такие методы сервиса, как пополнение информации, обновление версий продукта, помощь в обучении.

2. Частота использования отдельных деталей и узлов. Товар должен быть легко "обновляем" при поломке или устаревании. Следует выделять части товара, которые могут быть обслужены отдельно. Главный фактор определяющий эффективность обслуживания - скорость предоставления услуг для возобновления потребительных свойств товара. Например, для данного примера характерно, что потребитель уделяет большое внимание скорости поступления новых документов в пользование.

3. Отлаженность механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей. Следует учитывать расположение и концентрацию сервисных центров в обслуживаемом сегменте рынка.

## **6. Реклама**

Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

### **Разработка плана рекламы**

1. Установление целей. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом.



Виды целей	Иллюстрации
Ориентирование на спрос	
Информация	Создать знание о товарной марке или новом товаре на целевом рынке; Ознакомить покупателей с новым расписанием работы магазина; Сократить время, затрачиваемое продавцами на основные вопросы.
Убеждение	Достичь предпочтения марки; Увеличить посещаемость магазинов.
Напоминание	Стабилизировать сбыт; Поддерживать узнаваемость марки и образа.
Ориентирование на образ	
Отраслевые	Разработать и поддерживать благоприятный образ отрасли; Создать общий спрос.
Корпоративные	Разработать образ фирмы и поддерживать избирательный спрос.

2. Установление ответственности. Фирма может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство. Рекламное агентство обычно работает с фирмой при разработке ее плана рекламы. Крупные агентства предлагают комплекс по изучению рынка.

3. После установления размера общих ассигнований на рекламу фирма определяет детальный бюджет рекламы. Следует определить ассигнования по видам рекламы. В процессе разработки бюджета следует учитывать ряд моментов. Каковы издержки различных альтернатив? Сколько раз нужно повторить рекламу, чтобы она стала эффективной? Какова должна быть реакция фирмы в период спада? Какова стоимость создания рекламного объявления?

4. Затем фирма разрабатывает рекламные темы, общие для всей кампании. Ориентация на товар заставляет обращать внимание именно на его свойства. Ориентация на потребителя выводит на первое место

выгодность или преимущества товара для потребителя, а не их свойства.

5. Фирма располагает широким выбором средств рекламы. При этом следует учитывать следующие вещи:

- Стоимость рекламы можно оценивать двояко. Во-первых определяются общие расходы на то или иное средство, во-вторых, стоимость на одного читателя или зрителя.

- Бесплезная аудитория - Это та ее часть, которая не является целевым рынком фирмы. В силу того, что средства информации ориентируются на массовые аудитории, это существенный фактор в рекламе.

- Охват характеризует число зрителей, слушателей или читателей аудитории. Для радио и телевидения это общее число людей, которые сталкиваются с рекламным объявлением. Для печати охват включает тираж и степень передачи.

- Частота определяет, как часто может быть использовано то или иное средство рекламы. Она является наибольшей для газет, радио и телевидения, где объявления могут быть ежедневно. Наименьшую частоту имеют справочники, наружная реклама и журналы.

- Устойчивость послания показывает, как часто данное рекламное объявление попадает на глаза и насколько долго оно запоминается. Большое число людей видит наружную рекламу, объявления на дорогах.

- Степень воздействия представляет собой способность стимулировать потребителей. Часто она наиболее высока у телевидения.

- Заполненность характеризует число рекламных объявлений, содержащихся в одной программе, издании.

- Срок представления - это период, который требуется информационному источнику для размещения рекламы. Он является наименьшим для газет и наибольшим для журналов.

6. Создание рекламных объявлений связано с четырьмя основными решениями.

- Должно быть определено содержание послания. Решение содержит выбор цвета и иллюстраций, размера, источника и использования символов.

- Должен быть определен график работы. Он должен учитывать время на подготовку текста и изображений исходя из сроков представления в выбранном источнике.

- Следует определить место объявлений в передаче или печатном издании. Мужчины чаще читают спортивный раздел, женщины - разделы с информацией о культурной жизни, питании, рецептах.

- Фирма должна определить используемых вариантов базового послания. Оно зависит от частоты презентации и качества рекламного объявления.

7.Определение срока выхода рекламы требует двух основных решений: сколько раз данное объявление будет показано и в какое время года это делать.

При первом случае нужно увязывать знание аудитории с раздраженностью, которая возникает, если демонстрировать рекламу много раз в течение короткого времени.

Во втором случае фирма определяет, осуществлять ли рекламу на протяжении всего года или в течение концентрированных периодов времени.

В отношении рассматриваемого примера можно сказать, что фирма добивается информированности потребителей на рынке, используя рекламу в специализированных журналах и рекламных газетах.

## 7.Формирование общественного мнения ("public relations")

Задачами службы "public relations" являются:

- Систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения, включая правительственный аппарат и государственные учреждения. С этой целью поддерживается связь с представителями массовой информации посредством пресс-конференций, помещения статей в газетах и журналах или телерепортажей, общественной или благотворительной деятельности, юбилейных мероприятий, организации дней открытых дверей.

- Осуществление торговой презентации, которая связана с демонстрацией товаров с показом их достоинств, существующих вариантов и моделей, цен, предоставляемых услуг.

- Проведение институциональной рекламы.

- Оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания фирмы, ее положения на рынке и имиджа.

Из всего сказанного выше следует отметить, что маркетинг-план является неотъемлемой и одной из главных частей бизнес-плана. На нем базируется разработка производственного и финансового планов.

