



МАРКЕТИНГ ОТРАСЛИ

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
И КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

МИНСК 2007

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«МИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ВЫСШИЙ
РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

ПОДЛЕЖИТ ВОЗВРАТУ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

_____ В. И. Федосенко

« 08 » ноября 2007 г.

МАРКЕТИНГ ОТРАСЛИ

Учебная программа, методические указания
и контрольные задания
для студентов безотрывной формы обучения
специальности 1-08 01 01-08
«Профессиональное обучение. (Экономика и управление)»

МИНСК 2007

УДК 339.136(075)

ББК 65.290–2я7

М27

Рекомендовано к изданию кафедрой экономики и управления и Научно-методическим советом Учреждения образования «Минский государственный высший радиотехнический колледж» (протокол № 10 от 26.06.2007 г.)

С о с т а в и т е л ь

И. А. Джагарова, старший преподаватель
кафедры экономики и управления МГВРК

Р е ц е н з е н т

Г. Н. Сицко, зав. кафедрой экономики и управления МГВРК,
канд. физ.-мат. наук, доцент

Маркетинг отрасли : учеб. программа, метод. указания
и контрол. задания для студентов безотрыв. формы обу-
чения специальности 1-08 01 01-08 «Профессиональное
обучение. (Экономика и управление)» / сост. И. А. Джага-
рова. – Мн. : МГВРК, 2007. – 172 с.

ISBN 978-985-6851-19-6

Цель пособия – оказать помощь студентам в освоении дис-
циплины «Маркетинг отрасли».

Пособие содержит учебную программу, методические ука-
зания по выполнению и оформлению контрольной работы, ва-
рианты контрольной работы и рекомендации по ее выполнению,
вопросы для самоконтроля и список литературы.

Предназначено для студентов и преподавателей колледжа.

УДК 339.136(075)

ББК 65.290–2я7

ISBN 978-985-6851-19-6

- © Джагарова И. А., составление, 2007
- © Оформление. Учреждение образо-
вания «Минский государственный
высший радиотехнический кол-
ледж», 2007

Предисловие

Важнейшим ресурсом современного предприятия, способным значительно повлиять на повышение его конкурентоспособности, является маркетинговое управление. Прошло время интуитивного маркетинга. Так работать уже не позволяют состояние рынка в Беларуси, уровень развития компаний, изменившиеся характеристики потребителей и среды бизнеса. В программу дисциплины «Маркетинг отрасли» включены темы, позволяющие познакомиться с методами выявления управленческих проблем на разных стадиях, применить знания в различных бизнес-ситуациях, приобрести умения и навыки использования широкого спектра инструментов маркетинга для достижения своих целей.

Целью дисциплины «Маркетинг отрасли» является формирование у обучаемых знаний по использованию маркетинга в рыночной деятельности предприятия.

Задачами курса являются:

изучение:

- понятий и содержания маркетинга с точки зрения корпоративных целей бизнеса с участием интересов потребителей товаров и услуг;
- оценка возможностей создания корпоративной модели стратегического планирования;
- определение целевых рынков, сегментация, моделирование потребительского поведения, выбор конкурентного преимущества;
- изучение маркетингового микса;
- исследование проблем функционирования маркетинга на предприятии;
- анализ особенностей использования маркетинга в наукоемких отраслях промышленности.

В результате изучения дисциплины студент:

должен знать:

- сущность маркетинга и принципы его организации;
- современные маркетинговые концепции управления предприятием;
- элементы маркетинговой среды и их анализ;
- стратегию развития предприятия;

- формы и способы проведения маркетинговых исследований;
- сегментационные подходы к рынку;
- ценовую, товарную, коммуникационную политику, систему распределения, продвижения и др.;
- управление маркетинговой деятельностью предприятия;
должен уметь:
 - выполнять все практические задания, приведенные в содержании дисциплины, руководствуясь справочным материалом, имеющимся в данном пособии.

1. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Т а б л и ц а 1

Название раздела, темы	Количество часов					
	дневная форма обучения			безотрывная форма обучения		
	Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ
Введение	1	1	–	0,5	0,5	–
РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ						
1.1. Понятие и роль маркетинга в системе принятия управленческих решений	2	2	–	0,5	0,5	–
1.2. Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций	1	1	–	–	–	–
1.3. Источник формирования нематериального капитала компании	1	1	–	–	–	–
1.4. Использование матрицы выживаемости бизнеса	4	2	2	–	–	–
1.5. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций	1	1	–	–	–	–
<i>Итого</i>	9	7	2	0,5	0,5	–
РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ						
2.1. Понятие маркетинговой среды предприятия	1	1	–	0,5	0,5	–

Продолжение табл. 1

Название раздела, темы	Количество часов					
	дневная форма обучения			безотрывная форма обучения		
	Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ
2.2. Элементы маркетинговой макросреды и их характеристика	1	1	–	0,5	0,5	–
2.3. Методики анализа макросреды STEP/PEST	2	1	1	–	–	–
2.4. Характеристика основных элементов маркетинговой микросреды предприятия	2	2	–	–	–	–
2.5. Качественные и количественные методики проведения SWOT-анализа	4	1	2	–	–	–
<i>Итого</i>	10	6	3	1	1	–
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ						
3.1. Преимущество стратегического подхода в бизнесе и понятие стратегии маркетинга	1	1	–	0,5	0,5	–
3.2. Связь корпоративных и маркетинговых стратегий	1	1	–	0,5	0,5	–
3.3. Формирование корпоративной модели стратегического планирования	2	2	–	–	–	–
3.4. Использование методик портфельного анализа корпоративной модели стратегического планирования (КМСП)	8	4	4	–	–	–
3.5. Понятие маркетинга-микс: стратегический и тактический уровень	1	1	–	0,5	0,5	–
<i>Итого</i>	13	9	4	1,5	1,5	–
РАЗДЕЛ 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ						
4.1. Понятие исследований в менеджменте и роль маркетинговых исследований	2	2	–	0,5	0,5	–
4.2. Определение управленческой проблемы и формирование исследовательского вопроса для подготовки задания на исследование	2	2	–	0,5	0,5	–
4.3. Разработка дизайна исследования	2	1	1	–	–	–
4.4. Организационные формы и способы проведения маркетинговых исследований	2	2	–	0,5	0,5	–

Продолжение табл. 1

Название раздела, темы	Количество часов					
	дневная форма обучения			безотрывная форма обучения		
	Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ
4.5. Факторы, влияющие на стоимость маркетинговых исследований	1	1	–	–	–	–
<i>Итого</i>	9	8	1	1,5	1,5	–
РАЗДЕЛ 5. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ						
5.1. Формирование потребителя в маркетинге	1,5	1,5	–	1	0,5	0,5
5.2. Индивидуальные потребители	2	1,5	0,5	–	–	–
5.3. Корпоративные покупатели	1,5	1	0,5	–	–	–
5.4. Посредник как объект маркетингового воздействия	2	1,5	0,5	–	–	–
5.5. Оценка возможностей развития продаж на основе показателя емкости рынка	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5
<i>Итого</i>	9	7	2	2	1	1
РАЗДЕЛ 6. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА						
6.1. Сегментационные подходы к рынку	2	2	–	0,5	0,5	–
6.2. Методика процесса сегментации	4	3	1	–	–	–
<i>Итого</i>	6	5	1	0,5	0,5	–
<i>Итого за I семестр</i>	57	43	13	7,5	6,5	1
РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКЕ						
7.1. Мультиатрибутивная модель товара	2	2	–	0,5	0,5	–
7.2. Использование концепции жизненного цикла товара	3	2	1	0,5	0,5	–
7.3. Торговая марка как инструмент маркетинговой политики	1	1	–	–	–	–
<i>Итого</i>	6	5	1	1	1	–
РАЗДЕЛ 8. ЦЕНА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГА						
8.1. Особенности цены как средства маркетинга	7	4	3	0,5	0,5	–
<i>Итого</i>	7	4	3	0,5	0,5	–
РАЗДЕЛ 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ						
9.1. Формирование системы продаж	1	1	–	0,5	0,5	–

Продолжение табл. 1

Название раздела, темы	Количество часов					
	дневная форма обучения			безотрывная форма обучения		
	Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ
9.2. Значение службы сбыта в формировании нематериального капитала и системы распределения	2	2	–	–	–	–
9.3. Понятие и критерии выбора конфигурации канала распределения	1	1	0,5	–	–	–
9.4. Процесс выбора торговых посредников	2	0,5	0,5	–	–	–
9.5. Современные проблемы развития маркетинговой логистики	2	2	–	0,5	0,5	–
<i>Итого</i>	8	6,5	1	1	1	–
РАЗДЕЛ 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО МАРКЕТИНГОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ						
10.1. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций	2	1	1	0,5	0,5	–
10.2. Характеристика рекламы как средства коммуникации	1	1	–	–	–	–
10.3. Роль и особенности средств стимулирования сбыта	2	2	1	0,5	0,5	–
10.4. Личные продажи как средства коммуникации	1	1	–	–	–	–
10.5. Прямой маркетинг	1	1	–	–	–	–
10.6. Общественные связи в системе маркетинговых коммуникаций	1	1	–	–	–	–
<i>Итого</i>	8	7	2	1	1	–
РАЗДЕЛ 11. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ						
11.1. Создание системы маркетинга	1	1	–	0,5	0,5	–
11.2. Принципы современного управления маркетинговой деятельностью предприятия	1	1	–	0,5	0,5	–
11.3. Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности	1	1	–	–	–	–
11.4. Типы организации маркетинговой деятельности	3	3	–	0,5	0,5	–
11.5. Планирование маркетинговой деятельности компании	1	1	–	0,5	0,5	–

Окончание табл. 1

Название раздела, темы	Количество часов					
	дневная форма обучения			безотрывная форма обучения		
	Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ
11.6. Система финансирования маркетинговой деятельности	1	1	–	–	–	–
11.7. Контроль маркетинговой деятельности предприятия	2	1	–	0,5	0,5	–
<i>Итого</i>	10	9	–	2,5	2,5	–
<i>Итого за II семестр</i>	39	31,5	7	6	6	–
<i>Всего по дисциплине</i>	96	74,5	20	13,5	12,5	1

1.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Введение

Цели и задачи дисциплины, ее межпредметные связи.

Значение курса «Маркетинг отрасли» в системе подготовки специалистов.

РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Понятие и роль маркетинга в системе принятия управленческих решений.

Определяющее значение стилей совершения сделок в процессе развития бизнес-ориентаций.

Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций. Использование маркетинга как средства поддержания и стимулирования продаж в рамках бизнес-ориентации PRODUCT OUT. Использование маркетинга как средства формирования лояльности потребителей и создания нематериального капитала в рамках бизнес-ориентации MARKET IN. Использование маркетинга как средства привлечения капитала и повышения инвестиционной привлекательности компании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN.

Источники формирования нематериального капитала компании.

Использование матрицы выживаемости бизнеса.

Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций. Сферы применения маркетинга.

Практическое занятие 1

- Определить стиль сделок вашей компании.
- Сформулировать цели по выгодности сделок, стоящие перед торговым персоналом вашей компании.
- Определить, какой бизнес-ориентации придерживается ваша компания.
- Заполнить матрицу выживаемости бизнеса для вашего предприятия.

Литература [4, с. 5–16], [16, с. 13–66], [42, с. 6–16],
[59, с. 403–426, 504–533, 540–557]

РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Понятие маркетинговой среды предприятия.

Элементы маркетинговой макросреды и их характеристика.

Методики анализа макросреды STEP/PEST. Использование четырехпольной матрицы и табличного формата для проведения STEP-анализа. Методика анализа угроз и возможностей макросреды ETOM. Методика анализа факторов макросреды QUEST – техника быстрого сканирования внешней среды.

Характеристика основных элементов маркетинговой микросреды предприятия. Метод совместного анализа микросреды и внутренней среды предприятия – SWOT-анализ: сильные и слабые стороны; постановка целей и разработка задач предприятия. Возможности и угрозы для предприятия на рынке.

Качественные и количественные методики проведения SWOT-анализа. Конкурентная среда и принципы ее анализа.

Практическое занятие 2

- Провести STEP-анализ макросреды предприятия (бизнес-единицы) с использованием четырехпольной матрицы.
- Провести STEP-анализ макросреды предприятия с использованием табличного формата.
- Провести анализ угроз и возможностей макросреды ETOM.
- Провести анализ факторов макросреды QUEST(техника быстрого сканирования внешней среды).

Практическое занятие 3

- Провести качественные методики анализа маркетинговой микросреды предприятия:
 - SWOT-анализ с использованием четырехпольной таблицы;

- SWOT-анализ с использованием четырехпольной матрицы.
- Провести количественные методики SWOT-анализа:
 - балльный SWOT-анализ с использованием четырехпольной матрицы;
 - балльный SWOT-анализ с использованием табличной формы.
- Провести анализ конкурентов, функционирующих на рынке.
Литература [4, с. 21–41], [16, с. 67–107], [42, с. 17–22], [59, с. 310–312]

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Преимущество стратегического подхода в бизнесе и понятие стратегии маркетинга.

Связь корпоративных и маркетинговых стратегий. Схема стратегических решений компании. Правила разработки миссии компании.

Формирование корпоративной модели стратегического планирования. Принципы создания корпоративной модели стратегического планирования. Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании. Ключевые факторы успеха (КФУ).

Использование методик портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования (КМСП). Методика анализа конкурентных сил М. Портера. Использование маркетинговой информационной системы в процессе стратегического планирования.

Понятие «маркетинг-микс»: стратегический и тактический уровень. Типы маркетинга.

Практическое занятие 4

- Определить факторы привлекательности рынков для вашей компании.
- Разработать миссию своей компании.
- Провести выбор и оценку ключевых факторов успеха (КФУ) для основных рынков вашей компании в сравнении с конкурентами.
- Провести анализ бизнес-портфеля вашей компании с использованием модели анализа бизнес-портфеля «БостонКолсалтингГрупп» (БКГ).
- Используя методику анализа бизнес-портфеля General

Electric, определить, каково положение вашей компании на рынке и чего она хочет добиться; что у нее получается лучше в рыночной среде.

- Провести анализ бизнес-портфеля компании по общей портфельной матрице.

- Провести анализ бизнес-портфеля вашей компании по модели кривой опыта.

- Используя модель возможностей развития товара/рынка И. Ансоффа, осуществить выбор стратегии развития единиц бизнес-портфеля вашей компании.

- Построить модель гар-анализа (расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от политики действий компании).

- Используя модель методики анализа конкурентных сил М. Портера, соотнести вашу компанию с конкурентной средой.

- Определить тип маркетинга (или несколько типов), используемый вашей компанией.

Литература [4, с. 394–406, 428–443], [16, с. 113–176],

[22, с. 305–310], [42, с. 231–239]

РАЗДЕЛ 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Понятие исследований в менеджменте и роль маркетинговых исследований. Методики преодоления конфликта менеджера-заказчика и исследователя. Понятие маркетингового исследования. Система маркетинговой информации. Процесс исследования и его этапы.

Определение управленческой проблемы и формулирование исследовательского вопроса для подготовки задания на исследование. Структурирование проблемы по ключевым словам. Построение карты проблем. Методика построения дерева решений. Процесс формулирования исследовательского вопроса.

Разработка дизайна исследования. Выбор источников информации. Типы маркетинговых исследований. Качественные и количественные исследования проблем маркетинга товаров и услуг. Методы и приемы разных наук, используемых в маркетинговых исследованиях.

Организационные формы и способы проведения маркетинговых исследований. Факторы, влияющие на стоимость маркетинговых исследований.

РАЗДЕЛ 5. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Формирование потребителя в маркетинге. Понятие потребителя. Покупательское поведение. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем.

Индивидуальные потребители. Понятие и характеристика индивидуального потребителя. Моделирование поведения индивидуальных потребителей. Консюмеризм.

Корпоративные покупатели. Характеристика рынка товаров промышленного назначения. Особенности формирования программы продажи и обслуживания корпоративных клиентов. Моделирование поведения корпоративных покупателей.

Посредник как объект маркетингового воздействия. Понятие и характеристика посредников как потребителей. Моделирование принятия решения торговым предприятием по выбору поставщика товаров для наполнения ассортимента.

Оценка возможностей развития продаж на основе показателя емкости рынка.

Практическое занятие 5

- Провести качественное и/или количественное исследование потребителей продукции вашего предприятия, используемое для изучения, например, наклонностей, настроений и мотиваций потребителя.

Практическое занятие 6

- На примере известной вам компании смоделировать цепочку ее потребителей.

Практическое занятие 7

- Перечислить факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем вашей продукции.

- Привести примеры нарушения прав потребителей и как производители и/или посредники реагировали на сложившуюся ситуацию (продемонстрировать знание законов).

Практическое занятие 8

- Распределить роли в центре по закупкам с указанием должности на одном из своих предприятий-потребителей. Перечислить факторы, влияющие на поведение ваших покупателей и направления упрочения партнерских отношений с поставщиками.

Практическое занятие 9

- Определить источники и содержание информации, необходимые для определения емкости рынка по уровням (оптовый, розничный торговец, конечные потребители).

Практическое занятие 10

- Определить емкость рынка продукции вашей компании.
- Определить структуру объема производства и реализации продукции вашей компании.

Литература [4, с. 98–136], [8, с. 225–259], [42, с. 65–113]

РАЗДЕЛ 6. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Сегментационные подходы к рынку: массовый товарно-дифференцированный, концентрированный маркетинг.

Методика процесса сегментации. Выбор и разработка целевого рынка, позиционирование товара.

Практическое занятие 11

- Определить критерии сегментации групп потребителей внутри рынка для вашего предприятия.

- Провести выбор значимых критериев сегментирования индивидуальных потребителей по ряду потребительских товаров (услуг), производимых вашей компанией. Цель использования полученной информации.

- Описать целевой рынок.

Литература [4, с. 71–88], [16, с. 260–279], [42, с. 268–274]

РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКЕ

Мультиатрибутивная модель товара. Понятие товара. Предпосылки формирования мультиатрибутивного состава товара. Классификация товаров. Разработка концепции упаковки товара. Товарный ассортимент.

Использование концепции жизненного цикла товара. Этапы жизненного цикла товара. Матрица ADL/LC как инструмент изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли.

Торговая марка как инструмент маркетинговой политики компании. Понятие и роль торговой марки. Товарный знак. Брэнд и брэндинг. Правовая охрана товарных знаков в Республике Беларусь. Позиционирование торговой марки. Разработка

нового товара.

Практическое занятие 12

- Провести анализ товарного предложения вашей компании по мультиатрибутивной модели товара.

- Определить концепцию упаковки для товара вашей компании.

Практическое занятие 13

- Определить этап жизненного цикла, на котором находятся товары вашей компании. Отразить специфику ЖЦТ вашей компании.

- Стратегия, выбранная вашей компанией при разработке новых товаров. Определить степень новизны инновации, соотношение типов новых товаров.

Литература [4, с. 145–161, 174–195], [42, с. 227–231]

РАЗДЕЛ 8. ЦЕНА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГА

Особенности цены как средства маркетинга. Понятие и цели ценообразования. Методы ценообразования. Проблемы ценообразования.

Практическое занятие 14

- Определить цели, лежащие в основе ценообразования в вашей компании.

- Построить дерево целей ценообразования, исходя из стратегии вашей компании.

- Выбрать методы ценообразования.

- Определить стратегии ценообразования на новый товар.

Какие проблемы ценообразования могут возникнуть?

Литература [4, с. 248–270, 273–277, 279–281, 284–286],

[16, с. 319–336], [42, с. 285–289], [59, с. 408–416]

РАЗДЕЛ 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Формирование системы продаж. Характеристика системы распределения как элемента маркетинга-микс.

Значение службы сбыта в формировании нематериального капитала и системы распределения.

Понятие и критерии выбора конфигурации канала распределения. Принципы выбора каналов распределения. Типы опосредованного распределения в маркетинге.

Процесс выбора торговых посредников. Критерии выбора торговых посредников. Методика оценки каналов и поиска партнеров в регионах. Виды торговых посредников.

Современные проблемы развития маркетинговой логистики.

Практическое занятие 15

- Определить запланированные и незапланированные вашей компанией маркетинговые коммуникационные сообщения.
- Выбрать тип и обосновать конфигурацию канала распределения для товаров вашей компании.

Практическое занятие 16

- Обосновать критерии выбора торговых посредников для выбранного вашей компанией канала распределения.

Литература [4, с. 201–210, 213–215, 218–229, 235], [16, с. 337–364], [42, с. 289, 303, 309]

РАЗДЕЛ 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

ПО МАРКЕТИНГОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций. Развитие структуры комплекса маркетинговых коммуникаций.

Характеристика рекламы как средства коммуникаций.

Роль и особенности средств стимулирования сбыта. Стимулирование посредников и конечных потребителей.

Личные продажи как средства коммуникации.

Прямой маркетинг. Формы прямого маркетинга. Прямой маркетинг с использованием баз данных; прямой почтовый маркетинг; маркетинг по каталогу; телефонный маркетинг; телемаркетинг; интернет-маркетинг. Развитие локальных сетей.

Общественные связи (паблик рилейшинз) в системе маркетинговых коммуникаций.

Практическое занятие 17

- Определить цели стимулирования сбыта вашей компании.
- Определить методы стимулирования сбыта в торговле, в которых принимает участие ваша компания.
- Определить средства стимулирования конечных потребителей, в разработке которых принимает участие ваша компания.

Литература [4, с. 302–307, 314–331, 333, 423–428], [16, с. 365–404], [42, с. 307], [59, с. 562–575, 582–594]

РАЗДЕЛ 11. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Создание системы маркетинга. Понятие и принципы создания системы маркетинга. Структура системы маркетинга предприятия.

Принципы современного управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности.

Типы организации маркетинговой деятельности.

Планирование маркетинговой деятельности компании. Типы маркетинговых планов.

Система финансирования маркетинговой деятельности. Инвестиционный характер затрат на маркетинговую деятельность. Модель связи финансов предприятия и финансов маркетинга. Методы определения общей величины затрат на маркетинг. Контроль маркетинговой деятельности.

Литература [4, с. 406–410, 413–416], [16, с. 405–463],
[22, с. 85–93, 253–273], [42, с. 277, 280],
[59, с. 429–493],

2. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Значение дисциплины «Маркетинг отрасли» в системе подготовки специалистов, ее цели и задачи.
2. Сущность и принципы маркетинга.
3. Роль маркетинга в системе принятия управленческих решений.
4. Определяющее значение стилей совершения сделок в процессе развития бизнес-ориентаций.
5. Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций.
6. Использование маркетинга как средства поддержания и стимулирования продаж в рамках бизнес-ориентации PRODUCT OUT.
7. Использование маркетинга как средства формирования лояльности потребителей и создания нематериального капитала в рамках бизнес-ориентации MARKET IN.
8. Использование маркетинга как средства привлечения капитала и повышения инвестиционной привлекательности ком-

пании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN.

9. Источники формирования нематериального капитала компании.
10. Использование матрицы выживаемости бизнеса.
11. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.
12. Сферы применения маркетинга.
13. Понятие маркетинговой среды предприятия.
14. Элементы маркетинговой макросреды и их характеристика.
15. Методики анализа макросреды STEP/PEST.
16. Использование четырехпольной матрицы и табличной формы при анализе макросреды STEP.
17. Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ.
18. Техника быстрого сканирования QUEST.
19. Характеристика основных элементов маркетинговой микросреды предприятия.
20. Замеряемые показатели сильных и слабых сторон предприятия. Постановка целей и разработка задач предприятия.
21. Возможности и угрозы для предприятия на рынке.
22. Качественные и количественные методики проведения SWOT-анализа.
23. Конкурентная среда и принципы ее анализа.
24. Преимущество стратегического подхода в бизнесе и понятие стратегии маркетинга.
25. Связь корпоративных и маркетинговых стратегий.
26. Формирование корпоративной модели стратегического планирования.
27. Оценка факторов привлекательности рынка для компании.
28. Ключевые факторы успеха (КФУ).
29. Методика портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования.
30. Модель анализа бизнес-портфеля «БостонКонсалтингГрупп» (БКГ).
31. Методика оценки бизнес-портфеля по модели General Electric.
32. Методика анализа портфеля по общей портфельной матрице.
33. Методика оценки по модели кривой опыта.
34. Модель возможности развития товара/рынка И. Ансоффа. Модель gap-анализа.

35. Методика анализа конкурентных сил М. Портера.
36. Использование баз данных PIMS в процессе стратегического планирования. CD-ROM, Интернет-порталы, mail.ru, проекты Яндекс, price.ru. Управление взаимоотношениями с клиентами – система CRM (российский аналог – Sales Expert).
37. Понятие «маркетинг-микс»: стратегический и тактический уровень.
38. Виды маркетинга.
39. Понятие исследований в менеджменте и роль маркетинговых исследований. Система маркетинговой информации.
40. Определение управленческой проблемы и формулирование исследовательского вопроса для подготовки задания на исследование.
41. Качественные и количественные исследования для анализа управленческой проблемы.
42. Организационные формы и способы проведения маркетинговых исследований.
43. Факторы, влияющие на стоимость маркетинговых исследований.
44. Формирование потребителя в маркетинге.
45. Понятие, характеристика и моделирование поведения индивидуальных потребителей. Консьюмеризм.
46. Корпоративные покупатели. Формирование программы продажи и обслуживания клиентов.
47. Понятие и характеристика посредников как потребителей.
48. Оценка возможностей развития продаж на основе показателя емкости рынка.
49. Сегментационные подходы к рынку.
50. Выбор и разработка целевого рынка, позиционирование товара.
51. Понятие товара, формирование мультиатрибутивного состава товара.
52. Классификация товаров. Упаковка товаров. Товарный ассортимент.
53. Этапы жизненного цикла товара. Матрица ADL/LC как инструмент изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли.
54. Торговая марка как инструмент маркетинговой политики компании (товарный знак; брэнд и брэндинг).

55. Правовая охрана товарных знаков в Республике Беларусь.
56. Разработка нового товара.
57. Особенности цены как средства маркетинга.
58. Понятие, цели и методы ценообразования.
59. Характеристика системы распределения как элемента маркетинга-микс.
60. Значение службы сбыта в формировании нематериального капитала и системы распределения.
61. Принципы выбора канала распределения. Типы опосредованного распределения в маркетинге.
62. Критерии выбора торговых посредников.
63. Методы оценки каналов и поиска партнеров в регионах.
64. Современные проблемы развития маркетинговой логистики.
65. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций.
66. Реклама и стимулирование сбыта. Личные продажи.
67. Прямой маркетинг.
68. Общественные связи в системе маркетинговых коммуникаций.
69. Понятие, принципы и структура системы маркетинга предприятия.
70. Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности.
71. Типы организации маркетинговой деятельности.
72. Планирование маркетинговой деятельности компании.
73. Система финансирования маркетинговой деятельности.
74. Контроль маркетинговой деятельности предприятия.

3. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1. СТРУКТУРА КУРСА

В соответствии с действующим учебным планом дисциплины «Маркетинг отрасли» для студентов безотрывной формы обучения специальности 1-08 01 01-08 «Профессиональное обучение. (Экономика и управление)» отводится 38 часов обязательных аудиторных занятий (18 часов теоретических, 20 часов практических занятий). Дисциплина изучается на VI курсе. Сту-

денты должны выполнить одну контрольную работу, сдать дифференцированный зачет.

3.2. ТРЕБОВАНИЯ НА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ЗАЧЕТЕ

К дифференцированному зачету по дисциплине «Маркетинг отрасли» допускаются студенты, выполнившие письменную контрольную работу и прослушавшие лекционный курс.

В билет на дифференцированном зачете входят два теоретических вопроса и практическое задание. По усмотрению преподавателя студенту могут быть заданы дополнительные вопросы.

3.3. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Количество контрольных работ устанавливается учебным планом специальности. В учебном графике указаны сроки сдачи контрольной работы.

Контрольная работа приведена в 36-ти вариантах. Выбор варианта задания следует производить в соответствии с шифром студента по табл. 2.

По горизонтальной строке определяется последняя цифра шифра студента, по вертикальной – предпоследняя цифра.

Например, шифр студента VI-C-243. Для определения варианта выбираем столбец 3, затем – строку 4, на пересечении получаем 15. Значит, ваш вариант – 15.

Контрольная работа выполняется на листах формата А4 либо в ученической тетради, на обложке которой разборчиво пишутся: названия учреждения образования и дисциплины, номер варианта, фамилия имя и отчество студента, его шифр, номер учебной группы.

Работа должна быть написана четко и аккуратно, причем оставляются поля шириной 30 мм для замечаний, объяснений и методических указаний рецензента.

Каждый вариант предусматривает письменный ответ на два теоретических вопроса и выполнение практического задания.

Изложение теоретического материала должно быть четким, ясным, с анализом и собственными выводами, если того требует задание.

Т а б л и ц а 2

Определение варианта выполнения контрольной работы

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	11	13	15	17	19	21	23	25	27
1	12	2	30	28	26	22	18	12	6	33
2	14	29	3	25	21	17	11	5	32	25
3	16	27	24	4	16	10	4	31	24	17
4	18	23	20	15	5	3	30	23	16	11
5	20	19	14	9	2	6	22	15	10	5
6	22	13	8	1	29	21	7	9	4	1
7	24	7	36	28	20	14	8	8	35	32
8	26	34	27	19	13	7	3	34	9	30
9	28	26	18	12	4	2	33	31	29	10

Рекомендации по выполнению практического задания и справочный материал приведены в каждом варианте.

В конце контрольной работы необходимо привести список используемой литературы в алфавитном порядке. При этом обязательно указываются фамилия автора, название учебника (учебного пособия), место издания, наименование издательства, год издания.

Для рецензии необходимо оставить одну-две страницы. Выполненная контрольная работа должна быть направлена для проверки и рецензирования в колледж в установленный срок.

3.4. ИСПРАВЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ РЕЦЕНЗИИ

После получения проверенной контрольной работы следует внимательно прочитать рецензию, ознакомиться с замечаниями и приступить к работе над ошибками. Для этого надо проработать еще раз учебный материал, а при необходимости обратиться за консультацией к преподавателю. По всем замечаниям рецензента должны быть сделаны исправления и дополнения в

конце работы.

На повторное рецензирование представляется первый вариант работы, рецензия к нему и исправленный вариант (в случае, когда для исправлений и дополнений в тетради не оказалось места).

4. ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

ВАРИАНТ 1

1. Значение дисциплины «Маркетинг отрасли» в системе подготовки специалистов, ее цели и задачи.

2. Сегментационные подходы к рынку.

3. Практическое задание:

- определите, какой стиль сделок: соперничество или сотрудничество – преобладает в процессе заключения сделок в вашей компании;

- докажите это, следуя структуре табл. 3;

- сформулируйте, какие цели по выгодности сделок стоят перед торговым персоналом вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Любой процесс продажи – это сделка, стиль которой формируется сторонами в основном из двух вариантов – соперничества и сотрудничества (табл. 3).

Ситуации, когда в равной степени присутствуют оба стиля, встречаются редко, так как они не позволяют ни одной из сторон достичь их целей в полной мере.

Соперничество как стиль сделок ориентированно на краткосрочные перспективы, так как с высокой вероятностью создает барьеры для длительных отношений продавца и покупателя. Это агрессивный способ ведения бизнеса с высоким риском. Сотрудничество нацелено на формирование не только продаж, но и отношений, риски снижаются, но этот способ работы требует усилий, а главное – времени. Это активная созидательная работа

на перспективу. Таким образом, возникает иерархия выгодности сделок с точки зрения достижения кратко- и долгосрочных целей (рис. 1).

Т а б л и ц а 3

Стили совершения сделок: соперничество и сотрудничество

Параметр	Стратегия соперничества	Стратегия сотрудничества
1. Основная задача участников сделки	Увеличение прибыли одного из участников	Увеличение общей прибыли участников
2. Обмен информацией	Минимальный уровень	Максимальный уровень
3. Цель коммуникации	Определение требований, выявление барьеров, стремление убедить	Взаимообмен, создание новых альтернатив, развитие сделки и отношений
4. Готовность измениться	Минимальная готовность, жесткие обязательства	Максимальная готовность, экспериментальность, гибкость
5. Основная цель	Победа, а не поражение	Решение проблем
6. Природа взаимоотношений	Официальная атмосфера, отчуждение, ориентация на собственную значимость, давление на другую сторону	Неофициальная доверительная атмосфера



Рис. 1. Иерархия сделок по краткосрочной и долгосрочной выгодности

ВАРИАНТ 2

1. Роль маркетинга в системе принятия управленческих решений.

2. Классификация товаров. Упаковка товаров. Товарный ассортимент.

3. Практическое задание:

- определите, какой бизнес-ориентации придерживается ваша компания, следуя структуре табл. 4–9 и рис. 2.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Бизнес-ориентация PRODUCT OUT – «проталкивание товара на рынок» – это организация деятельности предприятия с использованием активных методов сбыта, продвижения, конкурентной борьбы на рынке для увеличения продаж.

Т а б л и ц а 4

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации PRODUCT OUT

Группа интересов	Комментарий
Владельцы капитала	<i>Вариант 1.</i> В большинстве не заинтересованы, так как высок риск потери капитала <i>Вариант 2.</i> Заинтересованы, если их цель – кратковременное получение прибыли и закрытие бизнеса
Наемные топ-менеджеры	Заинтересованы, так как объемы продаж и прибыли показывают результативность их текущей работы и позволяют обосновать получение бонусов и карьерный рост
Наемные менеджеры	Заинтересованы, так как объемы продаж и прибыль показывают результативность их работы и позволяют обосновать получение премий и карьерный рост
Наемные сотрудники	Не участвуют в получении прибыли, и как следствие, не заинтересованы
Поставщики	Заинтересованы в увеличении объема поставок, но боятся рисков бизнеса, так как возможна потеря потребителя
Покупатели	Не заинтересованы в росте прибыли, так как это вторые участники сделки
Партнеры	Заинтересованы в росте бизнеса, но боятся высоких рисков бизнеса, так как возможна потеря партнера
Местные органы власти	Заинтересованы в росте текущей прибыли и объема продаж, так как это является налогооблагаемой базой. Боятся риска закрытия бизнеса, что может повлиять на занятость населения региона

**Характеристика маркетинга как функции, способствующей
продажам товара**

Параметр	Характеристика
Характер затрат на маркетинг	Издержки
Продукт (показатели оценки)	Объем продаж. Объем прибыли
Горизонт целей	Преимущественно краткосрочные и тактические цели
Роль в принятии стратегических решений	Пассивная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Разработка и реализации программ поддержания и стимулирования продаж



Рис. 2. Эволюция бизнес-ориентации

Маркетинг MARKET IN – это методология и набор методик специальной деятельности для обеспечения условий длительного и устойчивого существования предприятия на рынке путем создания рыночного капитала.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации MARKET IN

Группа интересов	Комментарий
Владельцы капитала	Заинтересованы, так как резко снижаются риски потери капитала, стабилизируются и имеют потенциал роста финансовые показатели. Кроме того, повышаются капитализация и доход собственника, капитал увеличивается уже не только в виде прибыли, но и в виде прироста стоимости капитала. <i>Требуется</i> разработка системы долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса

Группа интересов	Комментарий
Наемные топ-менеджеры	Не заинтересованы без специальной мотивации, так как усложняется работа, показатели становятся долговременными и затруднена текущая оценка работы менеджеров. Требуются: корректировка системы оценки работы, введение системы мотивации
Наемные менеджеры	Не заинтересованы без специальной мотивации, так как усложняется работа, показатели становятся долговременными и затруднена текущая оценка работы менеджеров. Требуются: корректировка системы оценки работы, введение системы мотивации
Наемные сотрудники	Заинтересованы в стабильности рабочих мест и получении заработной платы. Без специальной подготовки не заинтересованы в повышении качества работы. Требуется разработка программы повышения квалификации
Поставщики	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса покупателя, но не готовы без специальных программ принимать дополнительные обязательства. Требуется разработка специальных программ сотрудничества
Покупатели	Заинтересованы, так как снижаются риски покупки товаров, не готовы менять финансовые условия. Требуется разработка специальных маркетинговых программ
Партнеры	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса партнера, но не готовы без специальных программ принимать дополнительные обязательства. Требуется разработка специальных программ сотрудничества
Местные органы власти	Заинтересованы в стабилизации бизнеса как фактора обеспечения занятости населения. Не заинтересованы в снижении налогооблагаемой базы на период формирования перспективных программ. Требуется разработка программ публич рилейшнз* по открытости бизнеса и учет интересов местных территорий
* Паблик рилейшнз (PR) (public relations) – программы по связи компании с общественностью	

Бизнес-ориентация INVEST IN – это привлечение капитала в бизнес в виде прямых инвестиций и средств акционеров за счет возрастания стоимости капитала, особенно его нематериальной части.

Т а б л и ц а 7

Характеристика маркетинга как функции, формирующей нематериальный капитал

Параметр	Характеристика
Затраты на маркетинг	Инвестиции
Продукт маркетинга (показатели оценки)	Осведомленность рынка о товаре. Доля рынка. Имидж предприятия. Марочный капитал и т. д.
Цели маркетинга	Стратегические и долгосрочные
Роль маркетинга в принятии решений в компании	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление нематериальным капиталом

Т а б л и ц а 8

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации INVEST IN

Группа интересов	Комментарий
Владельцы капитала	Заинтересованы, так как повышаются инвестиционная привлекательность и маневренность капитала и инвестиции для развития можно получить легче и дешевле. Требуется разработка долговременных программ привлечения инвестиций
Наемные топ-менеджеры	Не заинтересованы без специальной мотивации, так как усложняется работа, показатели становятся долговременными и текущая работа менеджеров оценивается исходя из внешней оценки функционирования капитала (цена акций, привлекательность франшиз и т. д.). Требуется: корректировка системы оценки работы, введение специальной системы мотиваций ОПЦИОНОВ
Наемные менеджеры	Заинтересованы в рыночной репутации компании для дальнейшего карьерного роста вне компании. Требуется: разработка системы оценки с ориентацией на текущий и долгосрочный результат, введение системы мотивации, системы карьерного роста внутри компании
Наемные сотрудники	Заинтересованы в стабильности рабочих мест и получении заработной платы. Без специальной подготовки не заинтересованы в повышении качества работы. Требуется разработка программы повышения квалификации

Группа интересов	Комментарий
Поставщики	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса покупателя, но не готовы к сильному давлению известных публичных компаний. Требуется разработка специальных программ сотрудничества
Покупатели	Заинтересованы, так как снижаются риски покупки товаров. Требуется разработка специальных маркетинговых программ
Партнеры	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса партнера, но не готовы к сильному давлению известных публичных компаний. Требуется разработка специальных программ сотрудничества
Местные органы власти	Заинтересованы в повышении публичности компаний, привлечении в регион инвестиций. Не заинтересованы в снижении налогооблагаемой базы на период формирования инвестиционных программ. Требуется разработка программ публичных рилейшнз по открытости бизнеса и учету интересов местных территорий

Таблица 9

Характеристики маркетинга как функции, формирующей инвестиционную привлекательность бизнеса

Параметр	Характеристика
Затраты на маркетинг	Инвестиции
Продукт маркетинга (показатели оценки)	Показатели инвестиционной привлекательности
Цели маркетинга	Стратегические
Роль маркетинга в принятии решений в компании	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление показателями, формирующими инвестиционную привлекательность

ВАРИАНТ 3

1. Сферы применения маркетинга.
2. Этапы жизненного цикла товара.
3. Практическое задание:

- заполните матрицу выживаемости бизнеса для вашего предприятия;

- подумайте над возможной программой дальнейших действий.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Использование матрицы выживаемости бизнеса

Определение бизнес-ориентации конкретного предприятия – сложный процесс, так как недостаточно понять, чего хочет собственник или к чему стремится менеджмент. Эта ориентация проявляется в процессе рыночной деятельности. Для диагностики могут быть использованы отдельные методики или комплексы методик аудита. В качестве примера можно рассмотреть методику оценки выживаемости бизнеса, которая включает оценку двух составляющих бизнес-процессов – роли маркетингового планирования и организации процесса сбыта. Итоговая оценочная матрица представлена на рис. 3.

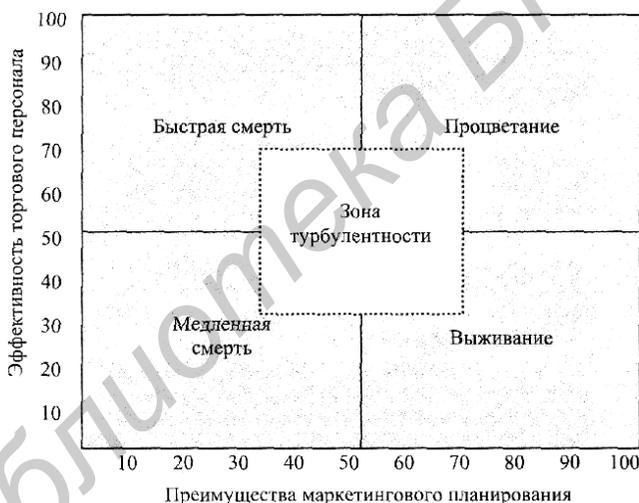


Рис. 3. Матрица выживаемости бизнеса

В данной методике понятие выживаемости – это соотношение стратегических аспектов деятельности в виде оценки роли маркетингового планирования и тактических факторов в виде оценки эффективности торгового персонала. В результате получаются четыре основных варианта и один промежуточный. Первый и второй квадранты («Медленная смерть» и «Быстрая смерть») характеризуются слабым уровнем реализации страте-

гической составляющей, т. е. маркетинговое планирование находится на низком уровне. «Медленная смерть» – ситуация, когда нет ни маркетингового планирования, ни эффективных продаж. Бизнес не развивается ни стратегически, ни тактически и нет перспективы. Умирание бизнеса происходит медленно из-за инерционности рыночной деятельности, например, потребители не слишком быстро переключаются на новых поставщиков.

Квадрант «Быстрая смерть» – ситуация, когда в компании эффективно работает система продаж, но при этом отсутствует четкое понимание стратегии достижения целей на рынке. Это опасная ситуация для компании, в планы которой входит длительное существование на рынке. В этой ситуации торговый персонал активно работает на создание сделок по бизнес-ориентации PRODUCT OUT, происходит одностороннее развитие в сторону повышения эффективности продаж, за счет этого могут быстро развиваться противоречия целей и задач предприятия, и оно не сможет так же эффективно обслуживать рынок в дальнейшем. Например, если перед торговым персоналом руководство поставит задачу обеспечить максимальную выгодность сделок (но не определит стратегии достижения этой цели), то это быстро приведет к снижению качества работы с потребителями. Даже хорошо подготовленный торговый персонал не может решить проблемы стратегического развития, такие вопросы должны решаться на более высоком уровне принятия решений.

Квадрант «Выживание» – обратная ситуация. Предприятие разрабатывает хорошую маркетинговую стратегию, но не уделяет достаточного внимания ее реализации в тактических планах и программах. Если при этом в системе продаж предприятия существуют проблемы, предприятие может только выживать на рынке. Это неудачная попытка работы в MARKET IN.

Квадрант «Процветание» – это реализация в полной мере ориентации MARKET IN.

В процессе работы с данной методикой стало понятно, что существует также переходная зона, зона неустойчивости, зона, в которой признаки вышеуказанных ситуаций выражены недостаточно явно, поэтому на матрицу была нанесена пятая зона – «Зона турбулентности».

Если по результатам аудита компания попадает в эту зону, надо понимать, что это положение неустойчиво и в данном слу-

чае нельзя с уверенностью говорить о какой-то стабильно проявляющейся ориентации. Для белорусской практики это актуально, так как некоторые бизнесмены находятся в состоянии смены собственности, реорганизации бизнес-процессов, управляются непрофессиональными менеджерами и т. п. В этих условиях возможно движение как в лучшую сторону, так и к ухудшению положения, и при постановке диагноза можно говорить лишь о тяготении предприятия к тому или иному варианту.

Важно понимать, что методика выживания – это методика постановки предварительного диагноза. Такого рода методики должны работать в виде набора, а каждая из методик должна перепроверять и доказывать выводы других.

Этапы реализации методики оценки выживаемости бизнеса:

1. Определение объекта оценки. Возможно использование методики по предприятию в целом, а также по отдельным направлениям бизнеса (например: по различным стратегическим хозяйственным подразделениям (СХП), по работе на внутреннем и внешнем рынках и т. д.).

2. Подбор специалистов с учетом определенных требований для проведения оценки методами экспертной оценки или методом Дельфи, обладающих необходимыми характеристиками. В качестве экспертов могут быть привлечены специалисты разных подразделений предприятия, представители среднего и высшего менеджмента, независимые консультанты. Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Заполнение каждым экспертом независимо друг от друга форматов 1 и 2 согласно инструкции.

Формат 1

Ниже приведены возможные преимущества, которые дает маркетинговое планирование (табл. 10). Отметьте степень использования на вашем предприятии отдельных преимуществ в соответствии со шкалой, а затем просуммируйте все оценки по каждому фактору. Если фактор отсутствует, оценка – «0»:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Никогда	Иногда		Часто			В большинстве случаев		Всегда		

Преимущества маркетингового планирования

Преимущество маркетингового планирования	Оценка
1. Маркетинговое планирование на вашем предприятии обеспечивает высокий уровень координации различных видов маркетинговой деятельности	
2. Маркетинговое планирование позволяет вашим менеджерам заранее определять неожиданное поведение среды бизнеса	
3. Наличие маркетингового планирования увеличивает готовность предприятия к изменениям и снижает возможные убытки	
4. Когда вы сталкиваетесь с неожиданностями во внешней среде, процесс маркетингового планирования минимизирует риск неправильных действий	
5. Маркетинговый план сглаживает конфликты между менеджерами относительно того, «куда предприятие должно двигаться»	
6. Маркетинговый план вашего предприятия улучшает внутренние коммуникации по оценке результатов работы предприятия на рынке	
7. Процесс маркетингового планирования заставляет менеджмент систематически думать о перспективах предприятия	
8. План маркетинга дает возможность соотносить ресурсы предприятия с возможностями на рынке наиболее эффективным образом	
9. План маркетинга вашего предприятия обеспечивает четкое понимание возможностей дальнейшего развития	
10. Ваше маркетинговое планирование позволяет определять наиболее прибыльные стратегии развития	
<i>Итого</i>	

Формат 2

Ниже приведены показатели оценки эффективности деятельности в области продаж (табл. 11). Отметьте степень использования на вашем предприятии отдельных показателей в соответствии со шкалой, а затем просуммируйте все оценки по каждому фактору. Если фактор отсутствует, оценка – «0».

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Никогда	Иногда			Часто			В большинстве случаев			Всегда

Показатели эффективности продаж

Показатель эффективности продаж	Оценка
1. Когда предприятие набирает торговых представителей, вы стараетесь выбрать самых лучших на рынке трудовых ресурсов	
2. Обучение вашего торгового персонала – это необходимое условие его работы	
3. Ваши торговые представители постоянно перевыполняют намеченные планы	
4. В сравнении с конкурентами ваши торговые представители имеют лучший имидж	
5. Вы постоянно имеете достаточное количество торговых представителей для требуемого объема продаж	
6. Ваш торговый штат очень четко представляет свою роль на предприятии	
7. Вашему торговому штату обеспечена хорошая мотивация	
8. Территориальное (или по клиентам, или по товарам) планирование – это сильная сторона ваших усилий в области продаж	
9. Торговый штат имеет хорошие показатели оценки количества визитов (контактов) на один заказ	
10. У вашего торгового персонала нет проблемы текучести кадров	
<i>Итого</i>	

4. Определение средних оценок, предоставленных экспертами по отдельным показателям.

5. Суммирование итоговых оценок экспертов по каждому из показателей и определение их среднего арифметического значения. При введении рейтинговой оценки экспертов определяется средневзвешенное значение. В случае существенной вариации оценок необходимо пересмотреть состав экспертов или задействовать метод Дельфи.

6. Полученные итоговые значения оценок наносятся на матрицу выживаемости в виде координат точки по вертикали и горизонтали. Это будет предварительная оценка позиции компании в матрице выживаемости.

7. Шкала оценки по первому показателю «Преимущества маркетингового планирования»:

81–100 баллов – маркетинговое планирование действительно играет важную роль на предприятии;

61–80 баллов – предприятие не получает преимуществ, которые должно бы получать;

41–60 баллов – предприятие движется в правильном направлении, но предстоит еще очень долгий путь;

0–40 баллов – плановый процесс не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития маркетингового планирования.

8. Шкала оценки по второму показателю «Эффективность торгового персонала»:

81–100 баллов – на предприятии действует эффективная система продаж;

61–80 баллов – предприятие не всегда уделяет достаточно внимания развитию процесса продаж;

41–60 баллов – предприятие движется в правильном направлении по совершенствованию процесса продаж, но предстоит еще очень долгий путь;

0–40 баллов – процесс продаж не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития процесса продаж.

9. Анализ полученного результата и выявление причин через анализ оценок отдельных показателей в рамках интегрированных оценок.

10. Постановка предварительного диагноза, использование других методик для более детального анализа показателей, а затем разработка программы корректировки. Разработка программы дальнейшего исследования для уточнения диагноза и совершенствования рыночной деятельности предприятия.

ВАРИАНТ 4

1. Понятие маркетинговой среды предприятия.

2. Торговая марка как инструмент маркетинговой политики компании (товарный знак; брэнд и брэндинг). Правовая охрана товарных знаков в Республике Беларусь.

3. Практическое задание:

- определите объект анализа;

- проведите анализ макросреды для вашего предприятия, его отдельных подразделений или бизнес-единиц, используя одну

или несколько методик.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Факторы макросреды являются внешними факторами, или так называемыми неконтролируемыми переменными, с которыми вынуждены работать специалисты по маркетингу при составлении маркетинговых стратегий и планов.

Основными факторами макросреды являются социальные, технологические, экономические и конкурентные, политические.

Макрофакторы влияют на все субъекты рыночной среды. При этом считается, что сами факторы не поддаются влиянию со стороны предприятия, что не всегда верно.

Методика STEP-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). При необходимости, установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы. При необходимости, проведение тестирования формата анализа (одно из преимуществ четырехпольной матрицы (рис. 4)) заключается в простоте ее заполнения, но иногда возникают сложности при формировании итоговой матрицы.

4. Заполнение формата STEP-анализа. Данная методика обычно не вводит ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт самостоятельно определяет набор факторов макросреды, которые, с его точки зрения, могут оказать наиболее сильное влияние на предприятие, определяет группы, к которым они относятся.

5. Подготовка итогового формата анализа макросреды. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией анализа. Кроме этого, данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния, а также

по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе разработки программ действия предприятия с учетом факторов макросреды.

6. Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. Оценка запланированных и уже реализованных действий. Ответ на вопрос: удалось ли данными действиями снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды? В этом состоит реализация важной функции управления – обратной связи.

<p>Социальные факторы и развитие культуры</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демография 2. Культурные факторы 3. Социальные группы 4. Социальные классы (высший, средний, низший) 5. Традиции потребления 6. Культурные ценности ... 	<p>Технологические и природные (экологические) факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Темпы развития технологий 2. Технологически новая продукция 3. Цена на энергоресурсы 4. Загрязнение окружающей среды 5. Дефицит некоторых видов сырья 6. Наличие полезных ископаемых ...
<p>Экономические и конкурентные факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Колебания цикла деловой активности 2. Доходы населения 3. Безработица 4. Уровень цен 5. Величина сбережений 6. Возможность получения кредита ... 	<p>Политические, правовые и законодательные факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налогообложение 2. Отношение к иностранным компаниям 3. Валютные ограничения 4. Законы, регулирующие предпринимательскую деятельность 5. Система контроля со стороны госучреждений за соблюдением законов 6. Общественные организации по защите интересов потребителей ...

Рис. 4. Четырехполюсная матрица STEP-анализа

Методика STEP-анализа с использованием табличного формата

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). При необходимости, установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов макросреды экспертами и разработка итоговой формы анализа. Если есть необходимость, надо проводить тестирование формата анализа. Табличная форма проведения анализа часто имеет вид, представленный в табл. 12 (данная форма лишена недостатков рассмотренного ранее на рис. 4 варианта анализа). Кроме того, появляется возможность проведения количественных оценок важности и силы факторов макросреды. Набор показателей факторов макросреды можно расширить.

Т а б л и ц а 12

Табличная форма для проведения STEP-анализа

Группа факторов	Событие/ фактор	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на компанию	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
Политические	1					
	2					
	3 ...					
Экономические	1					
	2					
	3 ...					
Социальные	1					
	2					
	3 ...					
Технологические	1					
	2					
	3 ...					

4. Заполнение формата STEP-анализа. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом:

- колонка 1 – выбирается группа, к которой относится фактор;

- колонка 2 – записываются значимые, с точки зрения эксперта, факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании;

- колонка 3 – анализируется влияние каждого фактора, является, создает ли он опасность или возможность для предприятия. Иногда один и тот же фактор может создавать возможность или опасность одновременно, в этом случае рассматриваются оба варианта. В данной колонке проставляются знаки «+» (возможность) или «-» (опасность);

- колонка 4 – оценивается каждый включенный в анализ фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления события (шкала может быть количественная: от 1 до 100 % или качественная: высокая – средняя – низкая);

- колонка 5 – оценивается важность факторов по шкале от 1 до 10;

- колонка 6 – рассчитывается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения колонок 4 и 5 и добавления знака из колонки 3;

- колонка 7 – предлагаются на основе анализа возможные действия предприятия по учету влияния макросреды. Таким образом, итоговая форма будет содержать программы предполагаемых действий предприятия.

Возможен вариант проведения анализа, когда колонка 7 разрабатывается не экспертами, а специалистами предприятия по результатам проведенного анализа.

5. Подготовка единой итоговой формы оценки влияния факторов макросреды, обобщающей результаты работы всех экспертов, и разработка специалистами предприятия программы действий по каждой группе факторов и отдельным событиям и факторам (колонка 5 в табл. 12).

6. Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. Оценка запланированных и уже реализованных действий. Ответ на вопрос: удалось ли данными действиями снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды?

Методика STEP-анализа, как и все методики анализа макро-

среды, которые будут рассмотрены, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируются показатели динамики факторов и их влияние на предприятие. В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов рыночных решений предприятия.

Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ

Для анализа влияния факторов макросреды может быть использован также анализ ЕТОМ. ЕТОМ – это аббревиатура от Environmental Threats and Opportunities Matrix (матрица угроз и возможностей внешней среды). Преимуществом данного анализа является введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Этапы реализации методики анализа ЕТОМ:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). В качестве экспертов могут быть привлечены специалисты различных подразделений предприятия, представители среднего и высшего менеджмента, независимые консультанты. Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов макросреды экспертами и разработка итоговой формы анализа. Если есть необходимость, надо проводить тестирование формата анализа. Табличная форма проведения анализа часто имеет вид, представленный в табл. 13. Набор показателей оценки факторов макросреды может быть расширен. Иногда предлагается использовать стандартные перечни факторов макросреды, из которых эксперт выбирает наиболее важные, с его точки зрения. Наборы факторов, в свою очередь, могут быть определены на предварительном этапе анализа экспертами.

4. Заполнение формата ЕТОМ-анализа. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом:

- колонка 1 – определяется группа, к которой относится фактор: экономический, социальный и культурный, демографический, географический, политический и юридический, технологический и конкурентный;

- колонка 2 – записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании;

- колонка 3 – по каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться угрозой и иметь отрицательное влияние, если может, то ставится знак «-»;

- колонка 4 – по каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться возможностью и иметь положительное влияние, если может, то ставится знак «+»;

- колонка 5 – оценивается вес (от 1 до 5) каждого включенного в анализ фактора с точки зрения возможной силы воздействия на деятельность предприятия (внутри группы факторов);

- колонка 6 – устанавливается рейтинг важности среди всех включенных в анализ событий и факторов (всего их должно быть 15, по условиям анализа) соответственно от 1 до 15;

- колонка 7 – рассчитывается сила влияния фактора или события на стратегию предприятия.

Т а б л и ц а 13

Матрица анализа ЕТОМ

Группа факторов	Событие/ фактор	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес (1-5)	Важность (1-15)	Влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6	7
Экономические	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
Социальные и культурные	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						

Окончание табл. 13

Группа факторов	Событие/ фактор	Угроза (-)	Возмож- ность (+)	Вес (1-5)	Важность (1-15)	Влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6	7
Демографиче- ские	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
Географические	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
Политические и юридические	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
Технологиче- ские	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
Конкурентные	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
<i>Итого</i>						
<i>Всего (-)</i>						
<i>Всего (+)</i>						

Формула: умножение значения веса фактора (колонка 5) на значение рейтинга (колонка 6). Знак полученного результата («-» или «+») зависит от выбранного значения колонки 3 и 4. В случае, когда одно и то же событие или фактор является воз-

возможностью или угрозой, учитываются оба варианта, причем балльная оценка у них будет отличаться по показателям веса и рейтинга.

Строки таблицы «Итого» содержат общую оценку влияния на стратегию предприятия каждой группы факторов.

5. Подготовка итоговой формы оценки влияния факторов макросреды. Возможный вариант формата представлен в табл. 14. Таким образом, по результатам оценки каждого эксперта выбираются три самых важных показателя макросреды и далее в процессе планирования и оперативного управления используются уже эти результаты.

Т а б л и ц а 14

Итоговая таблица анализа ЕТОМ методом экспертных оценок

Эксперт	Три фактора, получивших самые высокие оценки		
	описание фактора	возможность (+)	угроза (-)
1	1		
	2		
	3		
2	1		
	2		
	3		
3	1		
	2		
	3		
4	1		
	2		
	3		
5	1		
	2		
	3		
6	1		
	2		
	3		
7	1		
	2		
	3		
8	1		
	2		
	3		

6. Разработка специалистами программы действий предприятия по каждой группе факторов и отдельным событиям и факторам.

7. Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического, а также тактического планирования.

8. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Рассмотренная методика, так же как и методика STEP-анализа, позволяет обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды.

Методика анализа факторов макросреды QUEST

Общим недостатком методик STEP- и ETOM-анализа является то, что в них не учитываются возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды. Методика анализа факторов макросреды QUEST позволяет устранить этот недостаток.

QUEST – это аббревиатура от Quick Environmental Scanning Technique (техника быстрого сканирования внешней среды).

Первые этапы анализа по данной методике совпадают с этапами других видов анализа. Затем происходит выбор на основе рейтинга самых значимых факторов макросреды. Количество включаемых факторов обычно ограничено пятью, так как большее количество факторов значительно осложняет анализ (табл. 15). Колонка 2 табл. 15 содержит оценку вероятности проявления фактора, данную экспертами.

Т а б л и ц а 15

Матрица QUEST-анализа

Фактор	Вероятность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
Фактор 4						
Фактор 5						

На последнем этапе эксперты осуществляют оценку взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов. Оценка может быть в виде балла, а может просто фиксировать наличие связи. В целом методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие.

ВАРИАНТ 5

1. Элементы маркетинговой макросреды и их характеристика.

2. Разработка нового товара.

3. Практическое задание:

- определите объект анализа;

- используйте один из вариантов методики анализа микросреды и внутренней среды SWOT для своего предприятия или его отдельных подразделений и бизнес-единиц.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Основными элементами микросреды предприятия являются: потребители, поставщики, конкуренты, посредники, общество в целом и контактные аудитории.

Перечень возможных источников сильных и слабых сторон предприятия, которые возникают во взаимодействии с группами в микросреде, приведен на рис. 5.

Одним из широко распространенных методов совместного анализа микросреды и внутренней среды предприятия является SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) на рынке. В SWOT-анализ входят: изучение тенденций показателей развития фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение целей и задач фирмы, исследование внешней среды для выявления ее возможностей и угроз.

Цель SWOT-анализа состоит в определении и изучении сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка. Знание сильных сторон позволит эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз, понимание

слабых сторон позволит вовремя выстроить их защиту, а также спланировать деятельность по их минимизации.

1. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

Замеряемые показатели сильных и слабых сторон предприятия приведены на рис. 5.

Сырье → Производство → Оптовая продажа → Розничная продажа → → Потребление → Послепродажное обслуживание		
<p>Какова ситуация с обеспечением сырьем? Преимущество в поставке сырья Степень интеграции</p> <p>Какова ситуация с технологией? Уровень процесса развития продукта Эффективность технологического процесса Преимущество в размещении производства</p> <p>Какова ситуация с затратами и прибылью? Себестоимость сырья Производственные затраты Прибыль Возврат на инвестиции Доступность источников капитала</p> <p>Какова ситуация с персоналом?</p>	<p>Какова ситуация с каналами распределения? На каких каналах концентрируются продажи компании? Товары достигают мест продажи быстро и эффективно</p> <p>Какова ситуация с дистрибьюторами? Имеет ли компания более крупных или более эффективных дистрибьюторов? Доля каналов в продажах компании</p> <p>Каковы затраты процесса продаж? Компенсации дистрибьюторам Затраты дистрибьюторов Стоимость услуг</p>	<p>Какова ситуация с товаром компании? Имеет ли компания большее разнообразие, лучший дизайн или качество, более низкую цену или лучшее представление товара на рынке? Доля рынка компании</p> <p>Какова ситуация с потребителями? Ключевые покупатели и потребители Эти покупатели покупают все больше, более часто или постоянно Как используется продукт компании? Кто основные конкуренты?</p> <p>Какова ситуация с обслуживанием потребителей? Имеет ли компания преимущество в обслуживании – тип, качество, количество?</p> <p>Какова ситуация с ценой? Имеет ли компания преимущество в цене или в соотношении цена/качество? Какова ситуация с затратами на обслуживание? Себестоимость услуг Затраты маркетинга</p>

Рис. 5. Замеряемые показатели сильных и слабых сторон предприятия

Сильные и слабые стороны предприятия. Сильные и слабые стороны предприятия могут быть определены и проанализированы путем изучения тенденций изменения показателей хозяйственной деятельности предприятия, оценки его ресурсов и возможностей развития. Показатели производства прошлых лет обычно измеряются в финансовом выражении, размерах продаж и прибыли. Прибыль используется в какой-то мере в качестве прогнозной величины, например, годовой прирост прибыли является признаком имеющихся преимуществ, в то время как постепенный спад прибыли указывает на наличие у предприятия проблем.

Текущие ресурсы и перспективы развития ресурсного обеспечения также способствуют определению преимуществ и недостатков предприятия. Под ресурсами и ключевыми способностями подразумеваются самые разные показатели: особые отличия предприятия от конкурентов в области разработки товаров и обслуживания, уникальные ноу-хау или любые другие преимущества, которые могут быть засчитаны в качестве положительных моментов. Недостаток специальных ресурсов или способностей, особенно по сравнению с конкурентами, должен считаться слабой стороной предприятия.

В то же время не каждое преимущество и не каждый недостаток имеют для предприятия стратегическое значение. Например, предприятие-производитель может располагаться вдали от своих основных рынков (слабая сторона), но этот недостаток может быть и не очень важным, если предприятие имеет эффективную систему распределения (сильная сторона). Все преимущества и недостатки должны быть оценены для определения их общей важности для предприятия.

Возможности и угрозы для предприятия на рынке. После выработки целей и задач необходимо исследовать среду для определения возможностей и угроз. Например, возникновение неудовлетворенного или невыполненного потребительского желания, удовлетворение которого представляет интерес для компании, располагающей необходимыми для этого мощностями, является отличной возможностью, предоставляемой рынком, которая позволит получить дополнительный доход.

Рынок представляет собой совокупность всех потенциальных покупателей, имеющих потребность и покупательную спо-

способность для удовлетворения этой потребности, а также всех предприятий или продавцов, предлагающих удовлетворить эту потребность.

Рыночная возможность должна представлять для предприятия интерес, необходимо, чтобы цели и задачи предприятия совпадали с целями удовлетворения новой потребности. Предприятие должно иметь достаточные мощности для удовлетворения этой потребности. Следует также учитывать, что каждая встреченная предприятием рыночная возможность тесно связана с другими внешними факторами.

Методика SWOT-анализа с использованием четырехпольной таблицы

Одной из часто используемых качественных методик проведения SWOT-анализа является методика с форматом в виде четырехпольной таблицы (рис. 6).

Внутренние факторы		Внешние факторы	
Сильные стороны		Возможности	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
Слабые стороны		Опасности	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Рис. 6. Таблица четырехпольного SWOT-анализа

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы. При необходимости – проведение тестирования формата. Таблица четырехпольного

SWOT-анализа обычно не вызывает трудностей при заполнении, но иногда возникают сложности при формировании итоговой матрицы, что необходимо учесть на данном этапе.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа. Данная методика обычно не имеет ограничений по числу факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы оцениваются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности угрозы рыночной среды.

Пример использования таблицы четырехпольного SWOT-анализа представлен на рис. 7.

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p style="text-align: center;"><i>Сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Передовое импортное оборудование и технологии • Отлаженная информационная система получения заказов • Стабильные отношения с поставщиками • Собственная база НИОКР • Высококвалифицированный персонал • Наличие сертификата ISO 9000 • Сравнительно низкая себестоимость • Минимальные потери и хищения 	<p style="text-align: center;"><i>Возможности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы роста спроса на товар за рубежом • Незаменимость товара • Возможность получения квоты на экспорт в Россию • Большая емкость рынка Республики Беларусь • Отсутствие товаров-субститутов • Увеличение числа потребителей по мере выхода из кризиса
<p style="text-align: center;"><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность складов • Отсутствие региональных представительств • Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей • Отсутствие опыта у ряда работников • Отсутствие собственного грузового транспорта • Недостаток оборотных средств 	<p style="text-align: center;"><i>Опасности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами • Сезонные колебания спроса на товар • Риск появления новых конкурентов • Риск порчи и пропажи товара в пути • Угроза со стороны движения в защиту потребителей

Рис. 7. SWOT-анализ для белорусского предприятия-производителя СВЧ

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией данного анализа. Кроме того, данный формат не предусматривает количественной оцен-

ки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе разработки программ действия предприятия в рыночной среде.

6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического планирования.

7. После окончания планового периода проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Методика SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Основным недостатком методики проведения SWOT-анализа с использованием четырехпольной таблицы является трудность принятия решения и разработки возможных действий по учету факторов рыночной среды из-за небольшой информативности. Методика качественного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы решает часть этих проблем (табл. 16).

Рассматриваемая методика позволяет получить не только перечень сильных и слабых сторон предприятия, возможности и угрозы рыночной среды, но и возможные стратегии для учета их при разработке программ предприятия.

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Для экспертов могут быть установлены рейтинговые коэффициенты.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы. При необходимости – тестирование формата.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа в два этапа.

На первом этапе каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы оцениваются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности

и угрозы рыночной среды. Данная методика предусматривает ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертом, – обычно не более пяти по каждой группе. Внешние колонки формата заполняются соответственно группам.

Т а б л и ц а 16

Матрица четырехпольного SWOT-анализа

Поля матрицы	Возможности (ВО) Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 Показатель ВО 3 Показатель ВО 4 Показатель ВО 5	Угрозы (УГ) Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 Показатель УГ 3 Показатель УГ 4 Показатель УГ 5
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 Показатель СИС 3 Показатель СИС 4 Показатель СИС 5	Группа 1 Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» СИБ	Группа 2 Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» СИУ
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 Показатель СЛС 3 Показатель СЛС 4 Показатель СЛС 5	Группа 3 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» СЛВ	Группа 4 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость» и избавления от слабостей и предотвращения «угроз» СЛУ

На втором этапе каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий (четыре внутренние колонки).

Обычно первый этап анализа выполняется каждым экспертом самостоятельно, а затем проводится общее обсуждение заполненной итоговой формы по данному этапу и совместная разработка второй части.

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией данного анализа. Кроме этого, данный формат не предусматривает количественной

оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также рейтингу показателей у разных экспертов. Могут возникнуть также сложности с оценкой предлагаемых экспертами стратегий и программ действий. Это, в свою очередь, снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе планирования и управления.

Пример использования матрицы четырехпольного SWOT-анализа представлен в табл. 17.

Т а б л и ц а 17

SWOT-анализ для белорусского предприятия-производителя СВЧ

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. Низкие затраты 3. Современная технология производства 4. Лучшие возможности производства 5. Высокая квалификация персонала	Поле СИВ 1. Увеличение объема выпускаемой продукции 2. Разработка новых каналов сбыта в соседних областях 3. Рост доли блоков в общем объеме продаж 4. Создание службы маркетинга и разработка ее стратегии	Поле СИУ 1. Снижение цен по сравнению с конкурентами 2. Разработка стратегии расширения рынка 3. Создание сети дистрибьюторов
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Отсутствие маркетинговой службы 2. Слабая реклама 3. Избыточная численность управленческого персонала 4. Нет четкого стратегического направления развития 5. Недостаточный	Поле СЛВ 1. Формирование маркетинговой службы и разработка концепции маркетинга 2. Привлечение персонала к поиску и освоению новых рынков сбыта 3. Анализ возможностей расширения производства	Поле СЛУ 1. Осуществление разработки и проведения рекламной компании собственными силами 2. Расширение числа собственников за счет продажи акций персоналу 3. Реорганизация экономических служб

имидж на рынке		
----------------	--	--

6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА

Количественные методики SWOT-анализа позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. На практике часто решения о возможных действиях и программах предприятия принимаются в условиях ограниченных ресурсов: временных, административных, материальных и финансовых. В таком случае очень важно правильно распределить ресурсы для достижения поставленных целей с учетом приоритетности и эффективности. Кроме того, информативность и простота работы с результатами анализа при использовании количественных методик повышаются.

Методика балльного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы. Формат представлен в табл. 18. При необходимости можно проводить тестирование формата анализа.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа осуществляется в два этапа.

На первом этапе каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы оцениваются по

группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды. Данная методика предусматривает ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами, – обычно 3–5 по каждой группе. Заполняются внешние колонки формата по группам.

На втором этапе каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов и проставляет балльную оценку возможной связи факторов по четырем группам (внутренние колонки формата).

Т а б л и ц а 18

Матрица четырехпольного балльного SWOT-анализа

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны (СЛС)				Сильные стороны (СИС)				
	СЛС1	СЛС2	СЛС3	Итого	СИС1	СИС2	СИС3	Итого	
Возможности (ВО)									
ВО 1									
ВО 2									
ВО 3									
Угрозы (УГ)									
УГ 1									
УГ 2									
УГ 3									
<i>Итого</i>									

Возможно использование следующей шкалы оценки в баллах:

Негативное влияние:

- 3 – сильное;

- 2 – среднее;

- 1 – слабое;

0 – влияние отсутствует.

Позитивное влияние:

+ 1 – слабое;

+ 2 – среднее;

+ 3 – сильное;

Колонка «Итого» показывает сумму баллов по строкам матрицы, колонка «Всего» – общую сумму по строкам матрицы. Строка «Итого» показывает сумму по колонкам матрицы.

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов. Пример использования матрицы четырехпольного балльного SWOT-анализа пред-

ставлен в табл. 19.

Библиотека БГУИР

Таблица 19

SWOT-анализ белорусского предприятия-производителя СВЧ

Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Слабые стороны				Сильные стороны				Всего
	Отсутствие региональных представительства	Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей	Недостаток оборотных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкая себестоимость	Наличие сертификата ISO 9000	Итого	
Возможности									
Высокие темпы роста спроса на товар в Беларуси	-3	-2	-3	-8	3	2	1	6	-2
Возможность получения квоты на экспорт в ЕС	-3	-3	-3	-9	0	3	3	6	-3
Отсутствие товаров-субститутов	0	-1	0	-1	2	2	0	4	3
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-7	2	3	3	8	1
Сезонные колебания спроса на товар	-1	0	-3	-4	1	3	0	4	0
Угроза со стороны движения в защиту природы в регионе	0	-3	0	-3	2	0	3	5	2
<i>Итого</i>	-10	-12	-10	-32	10	12	10	33	1

Библиотека БГУИР

6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического планирования.

7. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Методика балльного SWOT-анализа с использованием табличной формы

Количественный анализ в рамках методики SWOT-анализа возможен с использованием табличной формы и системы балльной оценки в виде профиля.

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). Возможна установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа и набор показателей оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз во внешней среде осуществляются специалистами предприятия или методом экспертной оценки. Набор показателей анализа должен отвечать критериям актуальности в настоящий момент и на будущее, для того чтобы можно было использовать один и тот же формат для проведения анализа в течение нескольких плановых периодов. Возможный вариант формата представлен в табл. 20. Набор показателей в данной методике может быть изменен с учетом специфики предприятия и отрасли.

Форматы в данной методике должны быть предварительно протестированы.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа происходит в два этапа.

На первом этапе эксперты индивидуально проставляют балльную оценку для каждого показателя. Шкалы могут использоваться различные, например, от 1 до 10, сгруппированные по оценкам – низким, средним и высоким. После этого на формат наносится профиль.

На втором этапе каждый эксперт предполагает возможную степень изменения оценки показателей SWOT-анализа в резуль-

тате возможных предпринимаемых действий. Эксперты предлагают варианты использования сильных сторон предприятия для того, чтобы снизить негативное влияние слабых сторон или улучшить показатели, которые являются слабыми сторонами предприятия. Другими словами, эксперт проставляет вторую оценку, показывающую приоритетность действий в отношении тех или иных факторов среды.

Т а б л и ц а 20

SWOT-анализ белорусского предприятия-производителя СВЧ

Возможные сферы управления и показатели оценки	Оценка									
	плохо		посредственно						хорошо	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
МАРКЕТИНГ И УГРОЗЫ РЫНКА										
Банк маркетинговых данных				●		●				
Доля рынка				●		●				
Охват рынка региональными представительствами			●			●				
Возможность получения квоты на экспорт в ЕС									●	
Ужесточение конкуренции			●			●				
Сезонные колебания спроса на товар			●			●				
ПРОИЗВОДСТВО										
Производственный потенциал				●						
Возможности роста									●	
Обеспеченность рабочей силой									●	
НИОКР										
Степень новизны продукции				●		●				
Приоритет в патентовании									●	
Собственная база НИОКР									●	
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ										
Недостаток оборотных средств			●			●				
Доступность кредита					●				●	
АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ										
Сбалансированность управления					●				●	
Расходы на систему управления									●	

5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и

внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов. В качестве дополнительной итоговой формы может выступать таблица интегрированных индексов по группам показателей (табл. 21).

Т а б л и ц а 21

**Интегрированные индексы по методике SWOT-анализа
белорусского производителя СВЧ**

Значение интегрированного показателя по разделу анализа	Текущий показатель	Расчетный показатель
Маркетинг и угрозы рынка	4,0	6,2
Производство	6,0	6,0
НИОКР	7,0	7,7
Финансовое управление	3,5	6,0
Административное управление	5,5	7,0
Общий интегрированный индекс	5,2	6,6

6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования.

7. После окончания планового периода необходимо провести оценку запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

ВАРИАНТ 6

1. Источники формирования нематериального капитала компании.

2. Понятие товара, формирование мультиатрибутивного состава товара.

3. Практическое задание:

- проведите анализ конкурентов, функционирующих на рынке, на основе собранной информации.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Для понимания конкурентов необходимо провести на основе собранной информации анализ основных факторов. Рассмотрим важнейшие из них.

Финансовые результаты конкурентов (показатели продаж и прибыли). Поддержание активной рыночной позиции или быстрый рост сбыта обычно служат признаками сильного конкурента (или стратегической группы) и жизнеспособной стратегии. Предприятие, получающее значительные прибыли, обычно имеет доступ к капитальным ресурсам для инвестиционных вложений. Предприятие, прибыльность которого резко упала, может иметь трудности в получении капитальных ресурсов как из внутренних, так и из внешних источников.

Стратегия имиджа и позиционирования конкурента. Краеугольным камнем деловой стратегии выступают порой такие определения, как «самый прочный грузовик», «наиболее долговечный легковой автомобиль», «самое миниатюрное потребительское электронное оборудование» или «наиболее эффективное моющее средство». Чаше всего полезно взглянуть за пределы классификационных атрибутов продукции и обратить внимание на такие неосязаемые элементы, как качество, новаторство или охрана окружающей среды, а также взаимоотношения с другими участниками рынка.

Чтобы разработать позиционные альтернативы, необходимо определить имидж конкурентов, то, как воспринимаются их торговые марки. Слабости конкурентов в плане атрибутов или восприятия могут оказаться шансом провести дифференциацию и получить преимущество. Сильные стороны конкурентов по важным параметрам можно определить на основе изучения их продукции, рекламы, упаковки и действий на рынке.

Традиционный подход к работе по данной методике – это качественное исследование покупателей и конкурентов. Как они воспринимают торговую марку фирмы? Каковы их ассоциации? Что, если бы фирма была человеком? Какой это был бы человек? Какой у него был бы облик? Какие книги, животные, деревья или деятельности ассоциируются с фирмой? Что является ее сущностью?

Цели и степень вовлеченности конкурентов. Знание целей конкурента является основой для того, чтобы сделать прогноз, установить, удовлетворительны ли результаты его деятельности или могут последовать стратегические изменения. Финансовые цели конкурента могут послужить показателем его желания инвестировать в тот или иной бизнес, даже если перспективы получения прибылей сравнительно долгосрочны. По-

лезно знать: каковы цели конкурента в том, что касается доли рынка, объема продаж и прибыльности?

Нефинансовые цели тоже могут являться хорошим индикатором. Желает ли конкурент стать лидером в технологии? Или он предпочитает создать сервисную организацию? Намерен ли расширить распределительную сеть? Все это показатели возможной стратегии конкурента.

Цели холдинговой компании конкурента (если она существует) также имеют большое значение. Каков в настоящее время уровень результативности и финансовые задачи холдинговой компании? Ключевое значение имеет роль, которая отведена филиалу в достижении целей холдинга. Является ли компания важной с точки зрения долгосрочного планирования? Находится ли она в зоне роста или ожидается, что она будет служить источником денежных средств для инвестирования в другие области? Работает ли филиал совместно с другими отделениями? Насколько успешно? Имеет ли холдинговая компания «эмоции» по отношению к филиалу?

Действующие и прошлые стратегии конкурентов. Следует рассмотреть настоящие и прошлые стратегии конкурентов. Особо должны быть отмечены стратегии, провалившиеся в прошлом. Такого рода опыт может удержать конкурента от попыток предпринять подобные шаги снова.

Знание ассортимента новой продукции конкурента или новых маркетинговых действий может помочь предугадать будущее направление роста. Если обнаружена стратегия дифференциации, следует выяснить, в какой мере она относится к диапазону продукции, качеству, сервису, типу распределительных каналов или к торговой марке. Если задействована низкозатратная стратегия, важно понять, основывается ли она на экономии вследствие изменения масштаба производства, на опыте более эффективных производственных мощностей и оборудования или на доступе к сырью.

Организация и корпоративная культура конкурента. Знание истории и опыта высшего руководства конкурента может помочь предугадать его будущие действия. Организационная культура при поддержке инфраструктуры и системы кадров часто значительно влияет на стратегию. Сориентированная на снижение затрат организация с жесткой структурой, которая для

достижения своих целей использует жесткие методы управления, может столкнуться со сложностями, если она решит заняться новаторской деятельностью или принять агрессивную стратегию с ориентацией на рынок. Менее жестко организованная фирма, которая делает упор на новаторство и принятие рисков, в равной мере может испытывать сложности при выполнении формализованной программы по снижению затрат.

Такие организационные элементы конкурента, как культура, структура, система и кадры, ограничивают число стратегий, которые могут быть рассмотрены.

Структура затрат. Знание структуры затрат конкурента, особенно если конкурент полагается на низкозатратную стратегию, может послужить показателем будущей стратегии ценообразования. Целью должно быть представление о прямых и косвенных затратах, которые определяют точки «безубыточности». Такую информацию легко получить, и она будет показателем структуры затрат.

Для оценки затрат необходимо знать количество сотрудников, с приблизительной разбивкой на непосредственно занятых в производстве (переменные затраты на рабочую силу) и на обслуживающий персонал. Эти затраты могут быть составной частью постоянных затрат. Уровень зарплаты и число производственных участков влияют на производственные затраты.

Относительная стоимость сырья и закупаемых материалов также влияет на структуру себестоимости и оказывает давление на политику в области ценообразования конкурента.

Выходные барьеры. Выходные барьеры могут иметь большое значение при существовании альтернативы «выхода» у предприятия-конкурента из бизнеса и являются показателем степени вовлеченности предприятия. В их числе можно назвать: специальные машины и оборудование, иные активы, которые неэкономично переводить на выполнение других операций, и поэтому они имеют низкую цену списания; высокий уровень постоянных затрат, таких, как трудовые соглашения, аренда и необходимость поддерживать существующее оборудование в исправном состоянии. Важным выходным барьером могут быть отношения с другими отделениями фирмы с точки зрения имиджа фирмы или совместно используемых средств, каналов распределения или сбыта.

Свою роль играют правительственные и социальные барьеры. Например, правительство может определять, как должна железная дорога обслуживать пассажиров. Фирмы могут чувствовать ответственность перед сотрудниками, и это ограничивает стратегические маневры.

Оценка сильных и слабых сторон конкурента. Знание сильных и слабых сторон конкурента дает возможность фирме придерживаться различных стратегий на основе информированности.

Одним из подходов может стать попытка использовать слабость конкурента на том участке, где фирма уже имеет или приобретает преимущество. Желательна разработка стратегии, которая позволит противопоставить «наше» преимущество слабости конкурента.

Оценка сильных и слабых сторон конкурента начинается с определения активов и квалификаций, имеющих значение в данной отрасли. Оценка конкурента проводится на основе этих активов и квалификаций.

Система распределения. В анализ распределительной системы должны быть включены следующие вопросы: каковы альтернативные распределительные каналы, какие из каналов приобретают все большее значение, какие каналы появились или появятся в ближайшем будущем, кто имеет наибольшее влияние на каналы и каким образом это влияние может измениться?

Возможность выхода на эффективную и действенную распределительную систему зачастую становится ключевым фактором конкурентной борьбы. Распределительные каналы могут отличаться друг от друга. Одним из параметров является количество уровней в канале распределения. Многие производители продают свои товары предприятиям розничной торговли через дистрибьюторов или иных посредников или пользуются какой-либо комбинацией каналов. Предприятия, непосредственно связанные с конечным потребителем, имеют самые большие возможности по управлению маркетингом, они же принимают на себя самый большой риск.

Иногда создание нового распределительного канала может привести к появлению долгосрочного конкурентного преимущества. В отраслях, где нет сильных торговых марок, розничные торговые организации обычно обладают большим влиянием и

могут заставить изготовителей снизить цены. Влияние супер-маркетов, благодаря значительному увеличению информации о торговых операциях, заставляет производителей менять маркетинговые программы по своей продукции.

Система сбора и обработки информации о конкурентах приведена на рис. 8.



Рис. 8. Система сбора и обработки информации о конкурентах

ВАРИАНТ 7

1. Методики анализа макросреды STEP/PEST.

2. Особенности цены как средства маркетинга.

3. Практическое задание:

- определите перечень факторов привлекательности рынков для вашей компании экспертным методом, используя данные табл. 22 или разработанные самостоятельно.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Т а б л и ц а 22

Перечень факторов привлекательности рынка

Рыночные факторы
1. Размер рынка в натуральном и/или денежном выражении
2. Размер ключевых сегментов
3. Темпы роста всего рынка
4. Темпы роста ключевых сегментов
5. Разнообразие рынка
6. Чувствительность к цене
7. Чувствительность к уровню обслуживания
8. Чувствительность к внешним факторам
9. Цикличность
10. Сезонность
11. Сила давления поставщиков
Конкурентные факторы
1. Типы конкурентов
2. Степень концентрации
3. Изменения в типе
4. Входы и выходы
5. Изменение долей
6. Заменяемость новой технологией
7. Степени и типы интеграции
Финансовые и экономические факторы
1. Маржинальный доход
2. Возможность экономии на масштабе и кривая опыта
3. Барьеры входа и выхода (финансовые и нефинансовые)
4. Возможности ликвидации
Технологические факторы
1. Зрелость и уровень развития
2. Сложность технологии
3. Дифференциация
4. Патенты и права
5. Требуемые технологии производства

Социально-политические факторы среды
1. Социальные отношения и тенденции
2. Законы и государственное регулирование
3. Влияние групп давления и представителей государства
4. Человеческие факторы – стремление к объединению и приемлемость обществом

Рыночная привлекательность – это потенциал конкретного рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании в случае выбора рынка для активной рыночной деятельности с учетом поставленных целей и потенциала самой компании.

На основе проведенных исследований макро- и микросреды компании и оценки потенциала бизнеса необходимо разработать перечень факторов привлекательности рынка для компании. Для принятия стратегических решений важно грамотно ставить цели и обосновать их не только с точки зрения возможностей их достижения, но также выбора альтернативных вариантов приложения усилий на рынке. Необходимо знать ответ на непростой вопрос: почему мы хотим работать именно на конкретном рынке? Обоснования типа «мы давно там работаем», «это самый большой рынок», «наши конкуренты вышли на этот рынок» сами по себе не являются достаточными, так как это не сознательный выбор, а следование тенденции, и противоречит активной рыночной деятельности.

ВАРИАНТ 8

1. *Характеристика основных элементов маркетинговой микросреды предприятия.*

2. *Формирование корпоративной модели стратегического планирования.*

3. *Практическое задание:*

- *на примере миссии компании «Белавиа» ответьте на вопросы:*
 - *как обосновать именно такой выбор основных целей компании?*
 - *как вы понимаете, что значит быть «хорошим соседом»?*

• *разработайте миссию своей компании.*

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Правила разработки миссии компании

Существует несколько подходов к определению того, что должна охватывать миссия как документ и как ее подготовить. Один из вариантов включает следующие правила:

1) миссия должна содержать описание роли и вклад предприятия с точки зрения заинтересованных групп (для потребителей, акционеров, партнеров, контактных аудиторий и т. п.);

2) определение бизнеса в миссии предпочтительнее давать в терминах выгод, которые предприятие создает, или нужд, которые товары и услуги предприятия удовлетворяют;

3) в миссии должна быть отражена отличительная компетентность (core competence) предприятия и те качества, которые отличают его от конкурентов на рынке;

4) миссия должна содержать индикаторы будущего: что компания будет делать в будущем, что компания может сделать в будущем, что компания никогда не будет делать в будущем.

Разработка миссии сложный многоэтапный процесс. Обычно он начинается с формулирования рабочего варианта миссии, который включает ответы на ряд вопросов: что представляет собой наш бизнес, кто наш клиент, кто наш инвестор? Далее текст описания миссии совершенствуется в соответствии с возможностями и целями предприятия, а также с учетом анализа внешней среды.

Пример. Миссия авиакомпании «Белавиа».

Миссия – быть лучшей и наиболее успешной компанией в индустрии авиаперевозок.

Наши цели:

- безопасность и уверенность. Быть авиакомпанией, обеспечивающей безопасность и уверенность;
- финансовая стабильность. Обеспечить стабильную и последовательную финансовую политику;
- глобальное лидерство. Обеспечение лидирующей доли в мировом бизнесе авиапутешествий со значительным присутствием на всех основных географических рынках;
- перевозка пассажиров. Стараться превосходить и точно предвидеть потребности пассажиров и действия конкурентов;
- хороший работодатель. Поддерживать рабочую атмосферу в компании такой, чтобы она привлекала, удерживала и развивала сотрудников, которые и обеспечивают значительную долю успеха компании;

- хороший «сосед». Быть хорошим «соседом», заботиться об обществе и окружающей среде.

Для достижения этих целей мы должны:

- обеспечивать дружелюбное профессиональное обслуживание предприятия усилиями хорошо подготовленного и заинтересованного персонала;

- постоянно искать пути совершенствования при помощи инновации и использования технологии;

- использовать процессы планирования и принятия решений, которые обеспечивают четкое направление и ясность целей;

- поощрять стиль лидерства во всей организации так, чтобы поддерживались уважение к отдельной личности, работе в команде и тесное сотрудничество с потребителями;

- стараться постоянно достигать согласованных стандартов качества при конкурентоспособной стоимости услуг.

ВАРИАНТ 9

1. Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ.

2. Понятие, цели и методы ценообразования.

3. Практическое задание:

- проведите выбор и оценку ключевых факторов успеха для основных рынков вашей компании в сравнении с конкурентами по методике, приведенной ниже;

- дайте предложения (гипотезы) относительно возможности стратегических решений для вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной или добиться успеха.

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика определения КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным. Области, в которых могут лежать КФУ, стандартизированы в виде перечней (табл. 23).

Ключевые факторы успеха

<p>1. КФУ, зависящие от технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - качество проводимых научных исследований; - возможность инновации в производственном процессе; - возможность разработки новых товаров; - степень овладения существующими технологиями.
<p>2. КФУ, относящиеся к производству:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низкая себестоимость продукции; - качество продукции; - высокая степень использования производственных мощностей; - выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке; - доступ к квалифицированной рабочей силе; - высокая производительность труда; - возможность изготовления большого количества моделей разных размеров; - возможность выполнения заказов потребителей.
<p>3. КФУ, относящиеся к реализации продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - широкая сеть оптовых дистрибуторов/дилеров; - широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли; - наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании; - низкие расходы по реализации; - быстрая доставка.
<p>4. КФУ, относящиеся к маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокая квалификация отдела реализации; - доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции; - аккуратное исполнение заказов покупателей; - разнообразие моделей/видов продукции; - искусство продаж; - привлекательный дизайн/упаковка; - гарантии для покупателей.
<p>5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - особый талант; - ноу-хау в области контроля качества; - компетентность в области дизайна; - степень овладения/знание определенной технологией; - способность (умение) создавать эффективную рекламу; - способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

<p>6. КФУ, связанные с организационными возможностями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень информационных систем; - способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию; - большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.
<p>7. Прочие КФУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей; - общие низкие затраты; - выгодное расположение; - приятные в общении, доброжелательные служащие; - доступ на финансовые рынки; - наличие патентов.

КФУ в одной отрасли сильно варьируются в зависимости от типа бизнеса и сегмента.

Этапы реализации методики КФУ:

1. Выбор из стандартизированных перечней КФУ осуществляется методом экспертных оценок или методом Дельфи для каждого рынка и/или сегмента, на которых оперирует компания в настоящее время или собирается туда войти. Если бизнес-портфель сложный, следует провести выбор КФУ для каждого рынка. Необходимо выбирать действительно важные факторы, чтобы их не было очень много, так как это значительно затруднит анализ. Кроме того, многие факторы имеют сильную корреляцию между собой, поэтому излишняя детализация не нужна.

2. Проведение оценки потенциала компании по выбранным КФУ с использованием табл. 24. Эксперты заполняют формат независимо друг от друга.

Т а б л и ц а 24

Пример оценки КФУ компании «Изокоста»

КФУ	Вес фактора (1–10)	Балл (1–10)	Скорректированная оценка (вес × балл)
Репутация на рынке	6	5	30
Соответствие стандартам качества	3	6	18
Охват территории дилерской сети	1	8	8
<i>Итого</i>	10	–	56

3. Далее определяется стратегическая группа конкурентов, проводится оценка потенциала конкурентов и сравнивается с оценкой компании (табл. 25).

4. Разработка предположений.

Т а б л и ц а 25

Пример сравнения ключевых факторов успеха конкурентов

Фактор	Вес фактора	Оценка компании		Оценка конкурента (1)		Оценка конкурента (2)		Оценка конкурента (3)	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Репутация на рынке	6	5	30	9	54	5	30	7	48
Соответствие стандартам качества	3	6	18	5	15	5	15	7	21
Охват территории дилерской сетью	1	8	8	6	6	5	5	5	5
<i>Итого</i>	10	–	56	–	75	–	50	–	74

ВАРИАНТ 10

1. Источники формирования нематериального капитала компании.

2. Характеристика системы распределения как элемента маркетинга-микс.

3. Практическое задание:

- выделите критерий, подходящий для структурирования бизнес-портфеля вашей компании;

- осуществите структурирование бизнес-портфеля по объему продаж каждой бизнес-единицы (рис. 10–12);

- проведите анализ бизнес-портфеля вашей компании с использованием методики модели «БостонКолсалтингГрупп» (БКГ) в рамках жизненного цикла товара (темпа роста рынка).

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Каждое предприятие производит определенный набор товаров и услуг – номенклатуру. Объем производства разных товаров может сильно различаться, а также может сильно варьиро-

ваться рентабельность производства и продажи отдельных позиций. Поскольку предприятие реализует свои товары различным группам покупателей разных рынков и сегментов, очевидно, что рентабельность продаж разным группам также может различаться. Кроме того, возможна работа на разных географических территориях, в разных странах и т. п. Здесь также, скорее всего, не будет одинаковых финансовых показателей. Все это связано не только с особенностями самой компании. Сильное влияние оказывают факторы маркетинговой среды. Например, компания «General Electric» разделена на 13 направлений бизнеса, 9 из которых связаны с промышленностью, 4 – с финансами. Внутри них есть тысячи небольших структур, которые не приносят прибыли, но дают возможность сконцентрироваться на новых технологиях и на изучении рынков, где работает компания. Возникают вопросы: как проводить портфельный анализ, как принимать портфельные решения?

Как отмечает М. Мак-Дональд, «концепция портфеля товаров берет свое начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Для обеспечения текущего и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций».

Используя этот подход, необходимо определить критерий построения портфеля. Во многом он схож с критериями выделения стратегического хозяйственного подразделения (СХП) внутри крупной компании.

Бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

В теории и практике маркетинга одним из основных положений является то, что разные товары и услуги, даже производимые одной и той же компанией, ведут себя на рынке по-разному. В этой связи следует корректно использовать понятие отдельных товаров и услуг в качестве объектов инвестирования с разными текущими и перспективными результатами.

На практике в качестве единиц портфеля и объектов анализа могут выступать не только отдельные СХП, но и группы потребителей или сегменты, регионы продаж, маркетинговые комплексы. Главное – это разное рыночное поведение, обусловлен-

ное характеристиками потребителей. Выбор критерия для структурирования портфеля обусловлен целями компании, рыночным положением, этапом ЖЦГ, традициями отрасли и т. д.

Методика портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования

Методика портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования показана на примере Samsung Group: оборот подразделений (рис. 9).

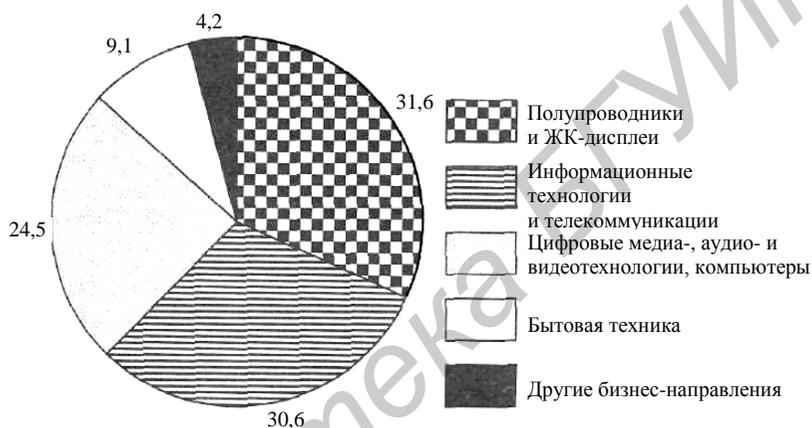


Рис. 9. Samsung Group: оборот подразделений

Модель анализа бизнес-портфеля «БостонКонсалтингГрупп» (БКГ)

Логика модели БКГ основана на динамике в рамках жизненного цикла товара (темпы роста рынка) и эффекте кривой опыта (относительная доля рынка). Матрица БКГ определяет роль каждой области стратегической деятельности предприятия по отношению к двум переменным факторам: темпу роста рынка и относительной доле предприятия на данном рынке. Область стратегической деятельности, или стратегический сектор (не следует путать с сегментом потребителей в рамках маркетинга) соответствует сектору, в котором предприятие принимает участие с одной или несколькими парами «товар–рынок».

Модель основана на том, что темпы роста объемов продаж товаров предприятия на рынке и его соответствующая доля явля-

ются важными факторами при определении стратегии маркетинга. Менеджеры могут использовать модель БКГ для идентификации отдельного товара (или стратегического подразделения предприятия) с точки зрения его существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании. На рис. 10 изображены не только основные стратегические поля, но и объемы и направления движения денежных потоков внутри бизнес-портфеля компании.

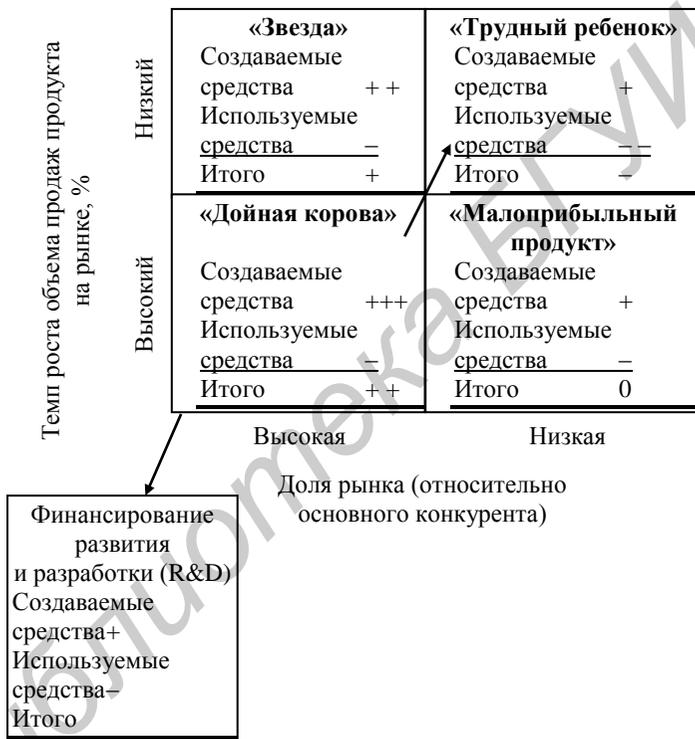


Рис. 10. Модель портфеля БКГ

Требования к соотношению бизнес-единиц в портфеле фирмы БКГ:

1. Рост суммарного объема прибыли от товаров-«звезд» должен компенсировать, а лучше превосходить падение прибыли от товаров-«дойных коров».
2. Суммарная прибыль от товаров-«дойных коров» должна

превышать затраты на товары-«трудные дети» и товары-«звезды».

3. Бюджет маркетинга в основном (более 80 %) расходуется на поддержку товаров-«звезд».

При анализе портфеля продукции менеджеры должны рассмотреть не только положение продукта (или ассортимента товаров, или стратегического подразделения предприятия) относительно его конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого продукта в общем потоке денежных поступлений. Анализ БКГ выступает скорее диагностическим инструментом, нежели руководством для принятия стратегических мер на предприятии.

Краткая характеристика четырех типов продуктов в портфеле представлена на рис. 11.

<p>«Звезда»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лидер растущего рынка; - высокий темп роста продаж; - значительная прибыль; - для финансирования роста необходимы значительные инвестиции; - «звезда» обычно переходит в категорию «дойная корова» 	<p>«Трудный ребенок»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - начальная точка большинства выпускаемых на рынок товаров; - высокий темп роста продаж; - потребность в финансировании исследований и разработок; - низкий показатель прибыльности вследствие вышеперечисленных факторов
<p>«Дойная корова»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лидер рынка с низкими темпами роста; - прибыльный продукт; - приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания доли и позиции на рынке 	<p>«Малоприбыльный продукт»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - невыгодная себестоимость; - обычно имеет низкий коэффициент прибыльности или убыточен; - ограниченные возможности роста рынка; - товар, перешедший из «дойной коровы»; - неудачный новый товар; - часто социально значимый товар

Рис. 11. Характеристики продуктов в матрице БКГ

Показатель, формирующий вертикаль матрицы – темп роста рынка, делится на высокий и низкий темп. Разделительная линия между высоким и низким темпом роста объема продаж продукта

на рынке обычно устанавливается на значении 10 %. Выбор уровня жесткого разграничения не обязателен, так как в модели оцениваются единицы портфеля, продающиеся на разных рынках, но входящие в один портфель. В случае сильно различающихся темпов роста на разных рынках (в несколько раз) надо особенно внимательно подойти к этому вопросу.

Пример стратегии маркетинга для основных категорий продуктов БКГ приведен на рис. 12.

<p>«Звезда»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять оборонную стратегию, т. е. защитить имеющуюся долю рынка; - осуществить повторные инвестиции в модернизацию продукта, снижение цены, повышение эффективности производства и т. п.; - завоевать большую долю новых потребителей 	<p>«Трудный ребенок»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «наращивания» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж; - принять стратегию «наращивания» путем выкупа продуктов-конкурентов; - сфокусировать усилия на нише рынка, в которой возможно доминирование
<p>«Дойная корова»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «удержания», т. е. поддерживать долю на рынке; - осуществить инвестиции в модернизацию процесса производства; - произвести инвестиции в модернизацию товаров; - поддерживать лидирующее положение по цене; - использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «трудный ребенок» и «звезда» 	<p>«Малоприбыльный продукт»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сфокусировать усилия на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов; - применить стратегию «урожая»: путем снижения до минимума всех затрат на поддержку; - сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов

Рис. 12. Стратегия маркетинга для основных категорий продуктов БКГ

ВАРИАНТ 11

1. *Источники формирования нематериального капитала компании.*

2. *Методика портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования.*

3. *Практическое задание.*

Используя методику анализа бизнес-портфеля «БостонКолсалтингГрупп» (БКГ):

- выберите критерии структурирования бизнес-портфеля вашей компании;

- осуществите структурирование существующего портфеля и определение объемов продаж отдельных элементов портфеля в динамике за 2–3 года;

- рассчитайте доли продаж в общем портфеле вашей фирмы. При этом используйте диаметр или площадь круга, соответствующие каждой единице портфеля (доля рынка).

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Методика анализа бизнес-портфеля с использованием модели БКГ

1. Выбор критерия структурирования бизнес-портфеля компании.

2. Структурирование существующего портфеля и определение объемов продаж отдельных элементов портфеля в динамике за 3–5 лет.

3. Расчет пропорциональных долей продаж отдельных элементов портфеля в общем портфеле осуществляется путем пересчета фактических объемов продаж в относительные. Чаще всего используются диаметр или площадь круга, соответствующие каждой единице портфеля. Результаты оформляются в виде табл. 26.

Т а б л и ц а 26

Расчетная таблица

Элемент портфеля	Объем продаж	Диаметр круга
1		
2		
3		
...		

4. Для каждой единицы портфеля необходимо выделить стратегическую группу конкурентов и в ее рамках оценить абсолютные доли рынка компании и ее конкурентов. Пример расчета для первой единицы портфеля представлен в табл. 27.

Т а б л и ц а 27

Расчетная таблица

Показатель	Компания								
	Наша компания	В	С	D	E	F	G	H	Другие (около 50)
Абсолютная рыночная доля, %	15	10	8	8	8	7	5	5	34

Методы получения информации следующие: вторичные данные – открытые данные промышленных ассоциаций, министерств, ведомств, опубликованные обзоры рынка, годовые отчеты и финансовые материалы компаний-конкурентов, статистические данные и т. п., первичные данные – оценки экспертов.

5. Расчет относительной доли рынка для каждой единицы портфеля как доли по отношению к объему продаж самого крупного конкурента в стратегической группе. Пример данных представлен в табл. 28 (колонка 3).

Т а б л и ц а 28

Расчетная таблица

Единица портфеля	Объем продаж, ед.	Текущая относительная рыночная доля	Прогнозная относительная доля рынка	Текущий темп роста рынка (первый год), %	Прогноз темпа роста рынка (третий год), %
1	2	3	4	5	6
1	1500	1,5:1	1,2:1	20	25
2	1300	2:1	2,1:1	9	6
3	1000	0,9:1	0,7:1	12	25
4	1000	0,6:1	0,3:1	10	2
5	900	0,5:1	0,7:1	5	3
6	800	0,2:1	0,1:1	3	0
7	500	0,1:1	0,4:1	22	25
<i>Итого</i>	7000	–	–	–	–

6. Для каждой единицы портфеля необходимо определить текущие темпы роста рынка, которые устанавливаются на основе статистических данных по вторичным источникам. Данные заносятся в табл. 28 (колонка 5).

7. Кроме того, желательно определить прогнозные темпы роста рынка для каждой единицы портфеля на следующие 3 или

5 лет. Можно использовать разные методы прогнозирования: экстраполяцию тренда, регрессионный анализ, факторный анализ, прогноз на основе индикаторов. Данные заносятся в расчетную табл. 28 (колонка 6).

8. Разработать шаблон матрицы, проведя градуирование шкал, основываясь на пороговых значениях показателей колонок 3–6 табл. 28. Модель БКГ использует натуральные показатели, и поэтому для удобства анализа требуется дизайн шаблона и определение границ стратегических полей. Многие специалисты рекомендуют не устанавливать жесткие границы, а использовать понятие «тяготение к определенному полю».

9. Для определения текущего положения единицы в портфеле необходимо нанесение на шаблон положения каждой единицы портфеля в виде центра круга. Границы круга соответствуют доле каждой единицы в объеме продаж всего портфеля. Пример заполненного шаблона дан на рис. 13.

МОДЕЛЬ БКГ

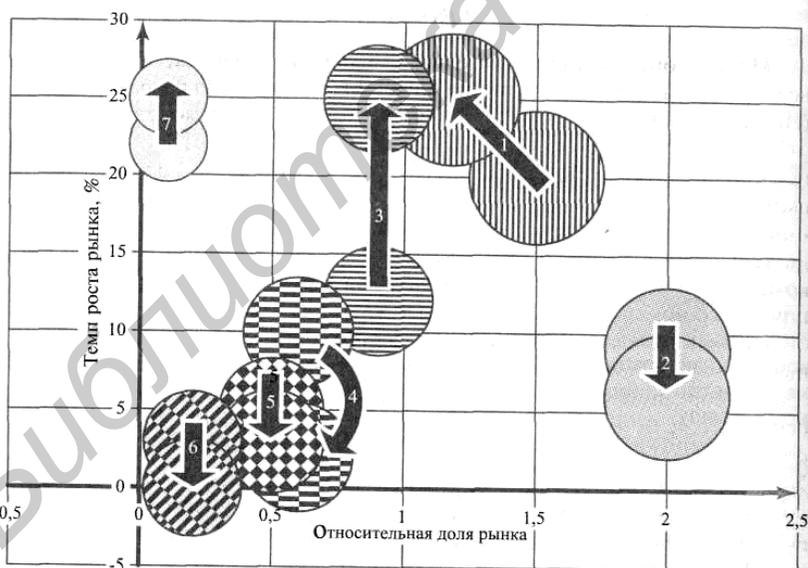


Рис. 13. Заполнение шаблона

10. Для определения будущего состояния портфеля под влиянием прогнозов развития рынка и действий конкурентов

необходимо определить предполагаемую относительную долю к крупнейшему конкуренту в третьем или пятом году. Оценка осуществляется экспертно. Пример расчета для первой единицы портфеля приведен в табл. 29. Пример данных по всему портфелю представлен в колонке 4 табл. 28.

Т а б л и ц а 29

Расчетная таблица

Показатель	Текущий год	Прогноз второго года	Прогноз третьего года
Темпы роста продаж товара 1 на всем рынке, %	20	22	25
Продажи товара 1 компанией В, ед.	1500	1650	1815
Темп роста продаж товара 1 компанией В, %		10	10
Продажи товара 1 компанией В, ед.	1000	1500	1562
Темп роста продаж товара 1 компанией В, %	Нет данных	50	4,1
Доля рынка относительно В	1,5:1	–	1,2:1

ВАРИАНТ 12

1. Использование маркетинга как средства привлечения капитала и повышение инвестиционной привлекательности компании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN.

2. Формирование потребителя в маркетинге.

3. Практическое задание.

Используя методику анализа бизнес-портфеля General Electric, определите:

- каково положение вашей компании;

- чего ваша компания хочет добиться на рынке и что у нее получается лучше в рыночной среде.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Методика оценки портфеля по модели General Electric

Модель оценки привлекательности и силы бизнеса, известная под названием «Матрица General Electric», была разработана

компанией McKinsey. Главное отличие этой модели от модели БКГ – ее синтетический характер. Модель БКГ основана на двух показателях, модель General Electric может включать до 10 показателей, оценивающих портфель компании по двум основным параметрам. Модель призвана ответить не только на вопрос, каково положение компании, но и что компания хочет на рынке и что у нее получается лучше в рыночной среде.

Первый параметр модели (вертикальная ось) – интегральная оценка привлекательности различных рынков компании. Для выбора показателей и критериев используется рассмотренная выше методика оценки привлекательности рынка. Второй параметр (горизонтальная ось) – интегральная оценка силы бизнеса компании на каждом из рынков. Оценка проводится по отношению к выбранным отраслевым ключевым факторам успеха. Методика оценки была рассмотрена в табл. 23–25 (см. с. 67–69 данного пособия). Общий вид модели представлен на рис. 14.

		Сила позиции бизнеса		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций
	Средняя	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор
	Низкая	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор	Провести отбор

Рис. 14. Модель General Electric

На рис. 15 представлены варианты стратегических решений по модели General Electric.

Модель General Electric содержит девять ячеек и не может быть использована вместе с моделью БКГ, как это необходимо в концепции анализа и планирования КМСП. Shell Chemical Company разработала похожий вариант модели с теми же параметрами, но с четырьмя ячейками. Эта модель носит название

«Общая портфельная матрица», или Directional Policy Matrix (DPM) (рис. 16).

		Сила позиции бизнеса		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Защищенная позиция Максимальные инвестиции и развитие Концентрация усилий на поддержание эффективности	Инвестиции в расширение производства Стремление к лидерству Избирательные инвестиции по критерию эффективности Укрепление уязвимых мест	Избирательное расширение производства. Специализация на избранных направлениях. Поиск путей преодоления слабостей. Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
	Средняя	Избирательное расширение производства Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты Создание предпосылок успешной конкуренции Увеличение доходности за счет повышения производительности	Избирательность Управление, нацеленное на доходы Защита существующей программы Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска	Ограниченное расширение или «уборка урожая» Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций
	Низкая	Защита и переориентация Управление текущими доходами Концентрация на привлекательных сегментах рынка Поддержка эффективности производства	Управление, ориентированное на доходы Защита позиций в наиболее доходных сегментах Совершенствование производства Сокращение инвестиций	Ликвидация Выбор момента для продажи по максимальной стоимости Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

Рис. 15. Варианты стратегических решений по модели General Electric

		Сила позиции бизнеса	
		Сильная	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Стратегия роста	Стратегия развития
	Низкая	Стратегия поддержания	Стратегия сокращения

Рис. 16. Общая портфельная матрица (DPM)

ВАРИАНТ 13

1. Оценка возможностей развития продаж на основе показателя емкости рынка.

2. Преимущества стратегического подхода в бизнесе и понятие стратегии маркетинга.

3. Практическое задание:

- проведите анализ бизнес-портфеля компании по общей портфельной матрице. Прокомментируйте полученные результаты в рассмотренном примере.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

Методика анализа портфеля по общей портфельной матрице

1. Выбор критерия структурирования бизнес-портфеля компании.

2. Структурирование существующего портфеля и определение объемов продаж отдельных элементов портфеля в динамике за 3–5 лет.

3. Расчет пропорциональных долей продаж отдельных элементов портфеля в общем портфеле путем пересчета фактических объемов продаж в относительные. Чаще всего используют

ся диаметр или площадь круга, соответствующие каждой единице портфеля. Результаты оформляются в виде табл. 30.

Т а б л и ц а 30

Расчетная таблица

Элемент портфеля	Объем продаж	Диаметр круга
А	1000	10
В	800	8
С	500	5

4. Отбор факторов по методике оценки привлекательности рынков и проверка, подходят ли выбранные факторы для всех рынков, относящихся к единицам портфеля, включаемым в анализ. Если есть несоответствие, необходимо провести несколько отдельных процедур. Совместный анализ частей портфеля в этом случае будет затруднен.

5. Согласно выбранному перечню факторов, провести исследование и проставить оценку для каждой единицы портфеля (табл. 31).

Оценка факторов проводится методом экспертных оценок и расчетов с привлечением вторичных данных.

Т а б л и ц а 31

Расчетная таблица

Единица портфеля	Фактор привлекательности рынка				
	Размер рынка, млн. руб.	Темпы роста, %	Интенсивность конкуренции	Прибыльность, %	Уязвимость рынка внешней средой
А	20	12	Низкая	17	Низкая
В	200		Высокая	Менее 10	Высокая
С	20	4	Высокая	Менее 10	Высокая

6. Эксперты должны проставить значения весов отдельных показателей в общей интегральной оценке и разработать согласованную систему пересчета показателей (табл. 32).

7. Далее для каждой единицы портфеля рассчитывается интегральный показатель привлекательности рынка (табл. 33 для единицы «А» портфеля).

8. Провести отбор факторов по методике оценки силы бизнеса компании по отношению к отраслевым КФУ и проверить, подходят ли выбранные факторы для всех рынков, отно-

сящихся к единицам портфеля, включаемым в анализ. Если есть несоответствие, необходимо провести несколько отдельных процедур. Совместный анализ частей портфеля в этом случае будет затруднен.

Т а б л и ц а 32

Расчетная таблица

Фактор привлекательности рынка	Масштаб балльной оценки			Весовая значимость, %
	10–7	6–3	2–1	
Размер рынка, млн руб.	Более 100	33–100	Менее 33	15
Темп роста, %	Более 10	5–9	Менее 5	25
Интенсивность конкуренции	Низкая	Средняя	Высокая	15
Прибыльность, %	Более 15	10–15	Менее 10	30
Уязвимость рынка внешней средой	Низкая	Средняя	Высокая	15
<i>Итого</i>	–	–	–	100

Т а б л и ц а 33

Расчетная таблица

Фактор	Балльная оценка	Весовая значимость, %	Общая оценка фактора
Размер рынка	1–2	15	0,15–0,3
Темп роста	7–10	25	1,75–2,5
Интенсивность конкуренции	7–10	15	1,05–1,5
Прибыльность	7–10	30	2,1–3,0
Уязвимость рынка внешней средой	7–10	15	1,05–1,5
<i>Итого</i>		100	6,1–8,8
Среднее значение (интегральный показатель силы бизнеса компании)		–	7,45

9. Согласно выбранному перечню факторов, провести исследование и проставить оценку для каждой единицы портфеля (табл. 34). Оценка факторов производится методом экспертных оценок и расчетов с привлечением вторичных данных.

10. Эксперты должны проставить вес каждого показателя в общей интегральной оценке и разработать согласованную систему пересчета показателей (табл. 35).

Т а б л и ц а 34

Расчетная таблица

Единица портфеля	Преимущество по товару	Имидж на рынке	Возможность предложить инженерную поддержку вместе с товаром
А	Высокое	Хороший	Высокая
В	Низкое	Хороший	Высокая
С	Низкое	Плохой	Средняя

Т а б л и ц а 35

Расчетная таблица

Фактор	Масштаб балльной оценки			Весовая значимость, %
	10–7	6–3	2–1	
Преимущество по товару	Высокое	Среднее	Низкое	25
Имидж на рынке	Хороший	Средний	Плохой	50
Возможность предложить инженерную поддержку вместе с товаром	Высокая	Средняя	Низкая	25

11. Далее для каждой единицы портфеля рассчитывается интегральный показатель силы бизнеса компании (табл. 36 для единицы А портфеля).

Т а б л и ц а 36

Расчетная таблица

Фактор	Балльная оценка	Весовая значимость, %	Общая оценка фактора
Преимущество по товару	7–10	25	1,75–2,5
Имидж на рынке	7–10	50	3,5–5,0
Возможность предложить инженерную поддержку вместе с товаром	7–10	25	1,75–2,5
<i>Итого</i>		100	7,0–10,0
Среднее значение (интегральный показатель силы бизнеса компании)		–	8,5

12. Подготовка итоговой формы таблицы интегрированных показателей по всем единицам портфеля (табл. 37).

13. Нанесение на шаблон общей портфельной матрицы позиции каждой единицы. По каждой единице: по вертикальной оси откладывается оценка привлекательности рынка, по горизонтальной оси – оценка ее силы на рынке; величина единицы в

портфеле учитывается при расчете диаметра круга. Пример заполненного шаблона общей портфельной матрицы представлен на рис. 17.

Т а б л и ц а 37

Единица портфеля	Оценка привлекательности рынка	Оценка силы на рынке	Значение единицы в портфеле (объем продаж)
A	7,45	8,5	1000
B	2,55	6,75	800
C	1,5	2,25	500

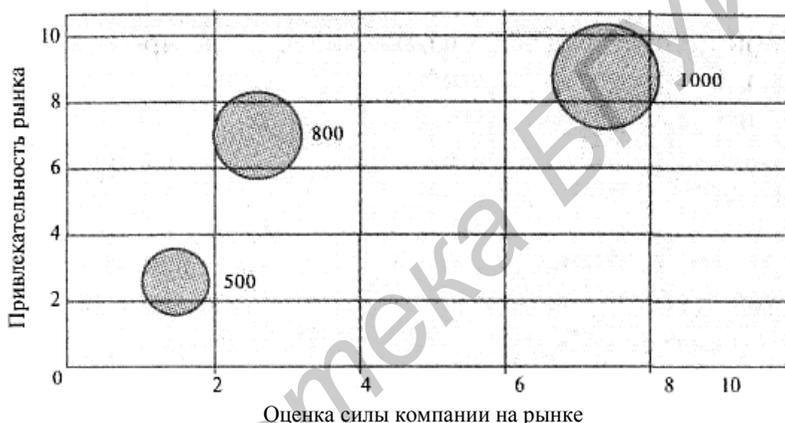


Рис. 17. Пример общей портфельной матрицы

14. Анализ полученных результатов совместно с другими портфельными моделями, например БКГ, и использование результатов для стратегического анализа и планирования в рамках КМСП.

ВАРИАНТ 14

1. Виды маркетинга.
2. Выбор и разработка целевого рынка, позиционирование товара.
3. Практическое задание:
- проведите анализ бизнес-портфеля вашей компании по модели кривой опыта.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Методика оценки по модели кривой опыта

Кривая опыта – это кривая затрат на единицу продукта, построенная по отношению к накопленному уровню производства (рис. 18), которая носит убывающий характер благодаря повышению уровня навыков, улучшению технологии, а также экономии на масштабах.



Рис. 18. Модель кривой опыта

Расчет кривой опыта может быть осуществлен на основе данных финансового анализа и использования математических моделей. Значение этой методики для стратегического планирования обосновывается рядом причин:

1. При планировании нового бизнеса, проекта или товара важно определить точку безубыточности как стратегию выживания.

2. Модель служит финансовым обоснованием стратегии агрессивного поведения на этапах роста жизненных циклов товаров для завоевания большей доли рынка. Это позволит увели-

чить прибыльность и на этой базе удерживать достигнутые стабильные результаты компании в длительной перспективе.

3. При ценообразовании на основе конкурентного паритета или ощущаемой ценности товара важно знать запас прочности своего бизнеса по уровню себестоимости.

4. В условиях высокой конкуренции маркетолог заинтересован в возможности ценового маневра, изменения цен в зависимости от активности маркетинговых программ и других факторов на рынке.

5. Модель кривой опыта позволяет рассчитывать дисконтированные денежные потоки бизнеса с учетом реализации маркетинговых программ.

Эта зависимость выражается в единицах относительного сокращения затрат на единицу продукции при удвоении объема производства. Обучающая кривая в 70 % означает, что при удвоении производства затраты сократятся на 70 %.

ВАРИАНТ 15

1. Замеряемые показатели сильных и слабых сторон предприятия. Постановка целей и разработка задач предприятия.

2. Принципы выбора канала распределения. Типы опосредованного распределения в маркетинге.

3. Практическое задание:

- постройте модель И. Ансоффа развития товара/рынка для вашего предприятия;

- постройте модель гар-анализа (т. е. расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий);

- используйте модель И. Ансоффа для выбора стратегии развития единиц портфеля вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Модель возможностей развития товара/рынка

И. Ансоффа

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Данная модель позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Модель основывается на предпосылке, что наиболее

подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.

Как и в случае с моделью БКГ, данная модель представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии маркетинга. Эта матрица также служит диагностическим инструментом.

Характеристика отдельных стратегий:

1. *Стратегия проникновения на рынок* эффективна, когда рынок растет и еще не насыщен, предприятие продолжает работать с существующими товарами на существующих рынках. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью политики выбора каналов движения товаров, ценовой политики и политики продвижения.

2. *Стратегия создания рынка* – это ситуация, когда уже существующий товар предприятие хочет вывести на новые рынки. К различным типам новых рынков относятся новые географические рынки, рынки других стран (экспорт), новые демографические рынки, рынки различных потребителей (например, рынок индивидуальных потребителей и рынок корпоративных потребителей), рынки нового применения существующих товаров.

3. *Стратегия разработки товара* применяется, когда новый товар предлагается имеющимся клиентам на существующих рынках. Возможные варианты новых товаров: усовершенствованные товары, товары в новой упаковке, новая расфасовка, новое поколение товара, товар рыночной новизны.

4. *Диверсификация* – это ситуация, когда новые товары предлагаются на новых рынках. Это смена сферы деятельности предприятием, выход в новые виды бизнеса.

Использование модели развития товара/рынка И. Ансоффа происходит в определенном порядке. Обычно в процессе выбора направлений развития предприятия сначала рассматривают вопрос о том, может ли быть завоевана большая доля рынка с существующими продуктами предприятия (стратегия 1 – проникновение на рынок). Далее изучаются возможности поиска или создания новых рынков для существующих продуктов предприятия (стратегия 2 – создание рынка). Затем анализируются возможности создания новых продуктов, представляющих потен-

циальный интерес для существующих рынков (стратегия 3 – создание продукта).

Последовательность действий определяется уровнем риска и объемом затрат. Менее рискованный и более дешевый вариант рассматривается в первую очередь, во вторую – оценивается следующий по риску и затратам вариант, а самый рискованный/дорогостоящий вариант – диверсификация – исследуется в последнюю очередь. Выделяется несколько вариантов диверсификации, которые характеризуются разным требуемым объемом инвестиций и степенью предпринимательского риска (рис. 19).

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания продукта
Новые рынки	2. Стратегия создания рынка	4. Стратегия диверсификации

Рис. 19. Модель И. Ансоффа развития товара/рынка

Дивергентные приобретения – это ситуация развития путем приобретения компанией новых бизнесов из неродственных областей. Например, фармацевтическая компания создает сеть аптек. Включение новых бизнесов, родственных существующим, – это конвергентные приобретения. Например, бизнес-школа развивает корпоративные образовательные программы. Стратегии интеграции не предусматривают полного приобретения нового бизнеса, а только развитие программ тесного сотрудничества с другими компаниями, что дает другой уровень влияния и принятия решений. В качестве примера можно привести вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы (рис. 20).

Gap-анализ – это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной

политики действий. В анализе общее несоответствие исследуется более тщательно и разделяется на части: операционный и стратегический разрывы.

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Новые области бизнеса	Новые	Дивергентные приобретения	Вертикальная интеграция
	Сходные	Конвергентные приобретения	Горизонтальная интеграция

Рис. 20. Матрица внешних приобретений

Модель гар-анализа представлена на рис. 21.

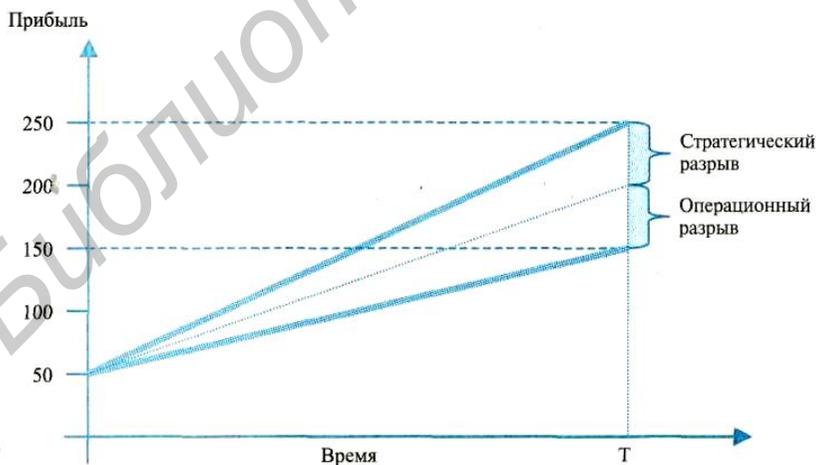


Рис. 21. Модель гар-анализа

Гар-анализ показывает, что если между корпоративными целями по продажам или финансовыми целями и текущими долгосрочными прогнозами есть расхождение, то оно должно быть заполнено. Как видно, гар-анализ – это способ визуализации системы целей и модель выбора способа движения к достижению цели. Операционный и стратегический разрыв отличаются по характеру воздействия на них, степени риска и эффективности ожидаемых результатов.

Операционный разрыв может быть заполнен двумя способами:

1) путем повышения производительности, снижения издержек, улучшения системы продаж, уменьшения скидок, повышения эффективности торгового персонала;

2) путем дальнейшего проникновения на рынок, например: увеличения доли рынка, расширения использования товара.

Степень риска принимаемых решений в этом случае невысока. Этот способ движения к цели не является затратным, и поэтому эффективность в случае успеха высока. Если учитывать, что повышение производительности – это один из методов заполнения разрыва по прибыли, нужно быть внимательным, чтобы не предпринять такие меры, как, например, снижение в целом затрат на маркетинг. Анализ портфеля компании, который проводит маркетинговый аудит, может показать, что эта мера совершенно не подходит для ряда товаров и рынков, по которым необходимо повышение затрат на маркетинг. Затраты на маркетинг обычно имеют другую природу.

С точки зрения вариантов роста продаж стратегия дальнейшего проникновения на рынок всегда будет первым вариантом, который надо оценить, так как это менее дорогой и рискованный вариант.

Новый стратегический разрыв можно заполнить несколькими путями:

- расширением рынка, например: нахождение новых групп пользователей, выход на новые сегменты, географическое расширение;

- развитием товара;

- диверсификацией и продажей новых товаров на новых рынках.

Уровень инвестиций, необходимых в этом случае, растет, и

повышается степень риска. Маркетинговый аудит должен доказать, что метод, выбранный для заполнения разрыва, соответствует возможностям компании и основан на ее сильных сторонах.

Важно помнить, что нерешенные вопросы производительности труда или недоиспользование потенциала рынков, в которые уже вложены инвестиции, в случае развития стратегии по варианту стратегического разрыва увеличат недополученный результат и в новых условиях.

Сначала надо найти все соответствующие целям внутренние источники развития компании и использовать их. По модели гар-анализа должна быть проведена оценка всех вариантов, а только затем принято решение.

Методика И. Ансоффа определения и выбора вариантов развития продукт/рынок с помощью модели гар-анализа

1. Создание системы координат модели гар: выбор ключевого показателя, по которому будет разработана система целей. Это может быть один из показателей – прибыль, валовой доход, иногда объем продаж (в денежном или натуральном выражении). Последний показатель не является результирующим, так как возможна более сложная связь между ним и получением прибыли в бизнесе.

2. Выбор временного промежутка разработки системы целей. Он обычно совпадает с горизонтом стратегического планирования.

3. Построение модели (рис. 22).

Точка X – это фиксирование текущего значения ключевого показателя компании. Если компания уже работает на рынке, значение будет отлично от нуля. Может быть отрицательное значение, если компания фиксирует убытки. Точка A – прогнозное значение ключевого показателя на конец горизонта планирования. Обычно это экстраполяция тренда, рассчитанного в динамике за последние 3–5 лет. Точка A будет достигнута через заданное время, если в деятельности компании и внешней среде бизнеса не произойдут существенные изменения. Точка E – это желаемое значение ключевого показателя компании через заданное время. Расхождение значений A и E – это разрыв, кото-

рый должен быть преодолен.

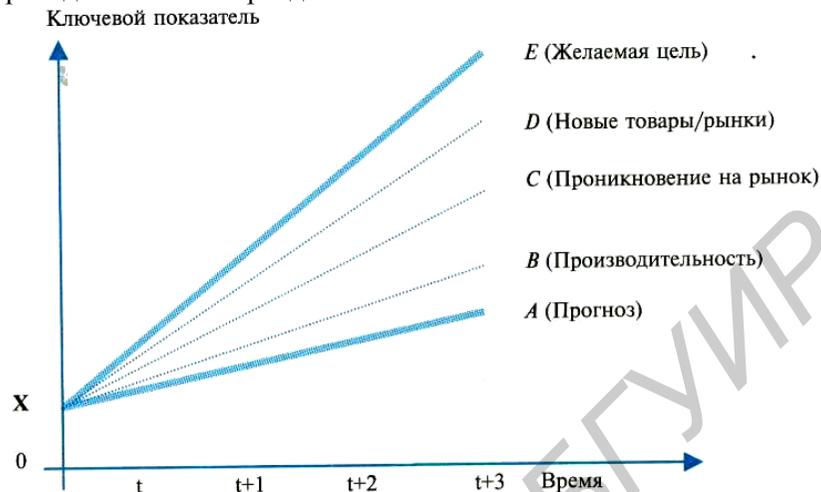


Рис. 22. Использование модели гар-анализа для матрицы И. Ансоффа

4. Определение внутренних факторов повышения производительности бизнеса и увеличения ключевого показателя. Пример факторов представлен в табл. 38.

Т а б л и ц а 38

Расчетная таблица

Фактор повышения производительности	Прирост продаж, руб.	Рост/снижение затрат, руб.	Прирост прибыли, руб.
Улучшение качества обслуживания клиентов			
Увеличение нормы обслуживания торгового персонала			
Увеличение цены			
Снижение уровня товарных запасов			
Снижение уровня скидок			
Установление нормы продажи для дистрибьюторов			
Снижение дебиторской задолженности			
<i>Итого</i>			

5. Нанесение на график точки В значения ключевого показателя

зателя, полученного как сумма значения точки А и итога расчетной табл. 38 – прирост за счет повышения производительности бизнеса.

6. Расчет возможного сокращения разрыва за счет более глубокого проникновения на рынок (табл. 39). На основании данных статистики продаж в разрезе товарных групп и регионов/рынков, а также прогнозов отделов продажи или филиалов рассчитываются предполагаемые объемы продаж существующих товаров на существующих рынках. Полученные данные должны быть скорректированы с учетом проведенных анализов бизнес-портфеля и маркетинговых целей компании. Пересчет приростов продаж по каждой паре происходит по достигнутому уровню рентабельности.

Т а б л и ц а 39

Расчетная таблица

	Товар 1		Товар 2		Товар 3		Итого
	Текущая продажа	Прогноз	Текущая продажа	Прогноз	Текущая продажа	Прогноз	
Рынок 1							
Рынок 2							
Рынок 3							
Прирост продаж	–		–		–		
Итого прирост прибыли	–	–	–	–	–	–	–

7. Нанесение на график значения ключевого показателя точки С, полученной как сумма значения точки В и итога расчетной табл. 39 – прироста ключевого показателя за счет проникновения с существующими товарами на существующие рынки.

8. Расчет возможного сокращения разрыва за счет продажи новых товаров на существующих рынках и существующих товаров на новых рынках. Здесь произойдет заполнение части стратегического разрыва. Расчет основывается на ранее проведенных разными методами анализе и оценке среды бизнеса и потенциала бизнес-портфеля компании. Расчет оформляется в виде расчетной табл. 40.

9. Нанесение точки D ключевого показателя, полученной как сумма точки С и итога прироста ключевого показателя из

Расчетная таблица

	Товар 1	Товар 2	Товар 3	и т. д.	Товар 10	Товар 11	Товар 12	и т. д.	Итого
Рынок 1									
Рынок 2									
Рынок 3									
и т. д.									
Рынок 10									
Рынок II									
Рынок 12									
и т. д.									
Всего при- рост продаж									
Итого при- рост прибыли									

10. Оставшийся разрыв может быть заполнен путем разработки программ диверсификации и прогнозирования прибыльности проекта.

Это полный набор вариантов развития, однако может быть ситуация, когда достаточно меньшего числа вариантов для преодоления разрыва.

ВАРИАНТ 16

1. *Прямой маркетинг.*

2. *Контроль маркетинговой деятельности предприятия.*

3. *Практическое задание:*

- *используйте модель методики анализа конкурентных сил*

М. Портера для соотнесения вашей компании с конкурентной средой.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

В модели М. Портера, разработанной в 1985 г., выделяется пять сил конкуренции, пять центров давления на компанию и пять групп конкурентных стратегий компании (рис. 23).

Исследование деятельности конкурентов на рынке предполагает, как правило, получение ответа на следующие вопросы:

- какую долю на рынке занимают конкуренты;
- какая доля из всех поставок конкурентов приходится на готовые изделия, закупаемые промышленными предприятиями для комплектования выпускаемой ими продукции;
- каков объем товарооборота конкурентов;
- насколько широка известность продукции конкурентов;
- имеет ли продукция конкурентов собственное (марочное) название;
- имеет ли продукция конкурентов в сфере сбыта связь с товарами других конкурентов или продукцией других предприятий;
- какова организация сбыта у конкурентов, каковы системы и каналы сбыта;
- располагают ли конкуренты собственной системой сбыта или используют чужую?



Рис. 23. Пять сил конкуренции в модели М. Портера

Базовые конкурентные стратегии приведены в табл. 41.

Конкурентоспособность предприятия – это комплексное понятие, дающее относительную характеристику отличий процесса развития данного предприятия от предприятий-конкурентов как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) конкретной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентное положение – позиция, занимаемая предприя-

тием по отношению к конкурентам.

Т а б л и ц а 41

Базовые конкурентные стратегии

Группа	Содержание стратегии
Прямые конкуренты	1. Переход от затратной бизнес-ориентации PRODUCT OUT к инвестиционной + MARKET IN, INVEST IN 2. Стратегия сотрудничества против остальных конкурентных сил
Потенциальные конкуренты	1. Установление входных барьеров 2. Мониторинг
Производители товаров-заменителей	1. Включение товара-заменителя в бизнес-портфель 2. Развитие существующего товара в направлении преимуществ товара-заменителя 3. Подготовка к технологическому скачку и полной замене товара в модели потребления
Поставщики	1. Маркетинговые программы, ориентированные на поставщиков 2. Интеграция назад 3. Участие в капитале 4. Долговременные договоры сотрудничества
Потребители	1. Маркетинговые программы 2. Переход на партнерские отношения с потребителями 3. Высокодифференцированный товар

Обеспечение превосходства над конкурентами или сохранение положения на рынке (в сегменте) достигается с помощью различных стратегий (имеющих преимущества, привлечения внимания потребителей, перехвата инициативы).

Возможные индикаторы конкурентоспособности представлены в табл. 42.

Выделяется ряд уровней конкурентоспособности:

1. Ориентация на известную стабильность положения на рынке за счет хорошего товара, удачно выбранного сегмента рынка.

2. Подражание ведущим конкурентам по технологии, организации производства, товару, сервису, применению передового опыта.

3. Фактором успеха в конкурентной борьбе выступает не

только функция производства, но и функция управления. Успех производства все больше зависит от повышения квалификации персонала и эффективности системы управления предприятием (в том числе маркетинга).

4. Ориентация на самые жесткие условия обеспечения конкурентоспособности. Такие предприятия обычно быстрорастущие и высокоприбыльные.

5. Ориентация на высшую компетентность руководства и персонала, нацеленность на инновации, привлечение к сотрудничеству поставщиков и посредников высокого уровня.

Это предприятия-лидеры.

Т а б л и ц а 42

Индикаторы конкурентоспособности

Индикатор конкурентоспособности	Весомость индикатора (всего 100)	Диапазон оценок		
		низкая	средняя	высокая
Относительная доля рынка	20	Менее 1/3 доли лидера	Более 1/3 доли лидера	Лидер
Издержки	40	Больше, чем у прямого конкурента	Как у прямого конкурента	Менее, чем у прямых конкурентов
Отличительные свойства	7	Товар типа «как все»	Товар слабо дифференцирован	Уникальное предложение
Степень освоения технологии	8	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж	15	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Известность, имидж	10	Отсутствует	Имидж размыт	Сильный имидж

Конкурентное преимущество – это превосходство над конкурентами, позволяющее получать желаемую прибыль и удерживать прочные позиции на рынке. Конкурентного преимущества помогают добиться три основные стратегии:

1) *продуктовое лидерство* – лидерство, ориентированное

на рынок в целом и на учет особенностей поведения потребителей. Это достигается путем совершенствования товара, сервисного обслуживания – стимулирования продаж, создания имиджа. Условия, при которых может использоваться эта стратегия, – ненасыщенный рынок, слабая конкуренция и активное поведение предприятия на рынке;

2) **ценовое лидерство** – ориентация на рынок в целом с учетом действия конкурентов. Особое внимание уделяется издержкам производства, внедрению новых технологий. Затраты на маркетинг могут снижаться. Чаще всего эта стратегия применяется на насыщенном зрелом рынке, а также в условиях, когда мало возможностей для развития товара (отработанные технологии);

3) **лидерство в нише** – закрепление лидерства в сегменте, который не привлекает внимания более сильных конкурентов. Эту стратегию могут эффективно использовать небольшие предприятия при сильной конкуренции со стороны лидеров рынка.

Стратегии достижения конкурентного преимущества трех основных конкурентных групп представлены в табл. 43.

Т а б л и ц а 43

Стратегии достижения конкурентного преимущества

Позиция на рынке	Упреждающая стратегия	Пассивная стратегия
Предприятия – лидеры рынка	«Захват», «Защита», «Блокировка»	«Перехват»
Предприятия – преследователи лидеров рынка	«Атака», «Прорыв», «Окружение»	«Следование по курсу»
Предприятия, избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке», «Обход»	«Сохранение позиций»

Для обеспечения успеха в конкурентной борьбе компании необходимо уметь концентрировать ресурсы для эффективных действий. Кроме того, использование любых возможностей для овладения инициативой и маневрирования имеющимися ресурсами и для достижения поставленных целей позволяет достаточно гибко планировать работу, учитывая как изменения среды

рынка, так и действия конкурентов.

ВАРИАНТ 17

1. Использование маркетинга как средства привлечения капитала и повышение инвестиционной привлекательности компании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN.

2. Методика портфельного анализа в корпоративной модели стратегического планирования.

3. Практическое задание:

- какой тип (или несколько типов) маркетинга используется вашей компанией? Приведите примеры.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Типы маркетинга

Комбинация возможных стратегий и тактических приемов маркетинга может значительно варьироваться в зависимости от условий на рынке. В связи с этим рассматривается вопрос о разных типах маркетинга, которые представляют собой стандартные наборы действий и принимаемых решений в зависимости от состояния спроса и предложения товаров на рынке.

1. Конверсионный маркетинг используется, когда на рынке существует отрицательный спрос на товар и потребители активно отвергают товар.

Проблема: снять негативное отношение потребителей к товару, зародить и развивать спрос на товар.

Примеры:

1) после финансовых кризисов 1990-х годов в Республике Беларусь население не стремится хранить деньги в банке. – Программы привлечения долговременных депозитных вкладов в белорусские банки;

2) предприниматели уходят от уплаты налогов. – Программа, направленная на предпринимателей, по уплате налогов – «Пора выйти из тени»;

3) негативное отношение населения к прививкам. – Кампания по популяризации необходимости прививок от инфекционных болезней;

4) негативное отношение к отечественной одежде и обуви. – Российские компании, производители одежды и обуви, разрабатывают марочные названия, стилизованные под иностранные, – Gloria Jeans (джинсовая одежда для детей), Sela (производство и розничная торговля одеждой), Metropolis (производство обуви) – Минская обувная фабрика продвигает идею качественной отечественной обуви для детей.

2. Стимулирующий маркетинг необходим, когда потребители не заинтересованы в товаре, так как не знают его преимуществ, имеют нежелательные стереотипы в отношении товара.

Проблемы: дать информацию, показать выгоды и преимущества товара, сформировать новые стереотипы восприятия товара.

Примеры:

1) у российских потребителей маргарин считался средством для приготовления блюд, и они не использовали его для бутербродов. – Рекламная кампания маргарина «Рама» в 1994 г. по разъяснению отличий от традиционного маргарина;

2) потребители не ассоциировали фотографии и компьютерные технологии. – Продвижение цифровых фотоаппаратов на рынок;

3) в РБ не был известен формат мелкооптовой торговли – Появление гипермаркетов оптовой торговли – «Соседи», «Рублевский», «Тропинка» и др.;

4) владельцы квартир и домов не задумывались о возможности управления приборами и системами автономно. – Реклама системы «интеллектуального» дома.

3. Развивающийся маркетинг эффективен, когда на рынке существует спрос на определенный товар, но нет товаров, которые ему соответствуют.

Проблемы: оценка потенциального спроса, разработка товара, создание продаж.

Примеры:

1) многие зрители в РБ любят старое советское кино и охотно смотрят ретроспективы по телевидению. – Появление лицензионных видеозаписей с советскими кинофильмами;

2) появление в семье ребенка увеличивает затраты на многие предметы с высокой ценой, необходимые ограниченное время: кровати, коляски, манежи, велосипеды. – Предложение услуг проката детских предметов обихода;

3) существует потребность в быстрой доставке по городу документов, цветов, подарков. – Развитие городской службы «Курьер»;

4) в городах существуют довольно большие очереди на улучшение жилищных условий. – Развитие системы ипотечного кредитования ведущими банками.

4. Ремаркетинг используется, когда фиксируется снижение рыночного спроса на товар предприятия по сравнению с предшествующим периодом.

Проблемы: оживление спроса у той же группы потребителей

и/или формирование другого стратегического подхода.

Примеры:

1) в 1990-е годы резко снизилось количество отдыхающих на черноморских курортах России. – Проведенные специальные программы продвижения отдыха в г. Сочи и на курортах региона позволили значительно улучшить ситуацию;

2) с появлением на белорусском рынке сигарет иностранных марок снизился спрос на традиционно популярные марки. – Программа перепозиционирования марки сигарет компанией.

5. **Синхромаркетинг** применяется, когда спрос на товар нерегулярен, подвержен временным колебаниям различной природы.

Проблемы: выравнивание спроса с помощью тактических приемов и/или создание механизма работы в условиях нестабильного спроса.

Примеры:

1) перед началом учебного года резко возрастает потребность в канцелярских товарах и учебниках. – Организация специальных «Школьных базаров» с расширенным ассортиментом в оживленных удобных местах;

2) дневные сеансы в кинотеатрах посещаются хуже, чем вечерние. – Введение системы скидок в дневное время в сети кинотеатров;

3) в феврале и марте ежегодно происходит снижение авиапассажиропотока. – Авиакомпания «Белавиа» – «Пассажирские авиалинии» проводят в этот период акции по снижению цен на билеты;

4) посещаемость ресторанов в дневное время незначительна. – Организация бизнес-ланчей по заниженным фиксированным ценам в дневное время.

6. **Поддерживающий маркетинг** необходим, когда на рынке существует устойчивый спрос на товар компании.

Проблема: поддержание спроса.

Примеры:

1) устойчивый спрос на стиральный порошок «Tide» компании «Procter&Gamble» на белорусском рынке. – Проведение поддерживающей рекламной акции с новым аспектом – «Вы еще кипятите? Тогда мы идем к вам!»;

2) высокая известность марки Coca-Cola на белорусском рынке. – Рекламные кампании в период празднования Нового года и Рождества;

3) услуги быстрого питания сети ресторанов McDonald's пользуются устойчивым спросом. – Проведение «Итальянских недель» в McDonald's.

7. **Демаркетинг** используется, когда спрос на товар существенно превышает предложение, а предложение товара на ры-

нок не может быть существенно увеличено.

Проблема: снизить спрос путем его рационализации или перевода в отложенный спрос.

Примеры:

1) существует проблема загруженности центров крупных городов. – Программа введения платы за проезд по Садовому кольцу в Москве;

2) в периоды праздников возрастает спрос на ресторанные услуги. – Введение системы предварительного бронирования мест;

3) новый спортивный клуб в спальном районе столкнулся с проблемой высокого спроса. – Введение системы продажи только полугодовых абонементов.

8. Противодействующий маркетинг используется, когда на рынке существует иррациональный спрос на товар.

Проблема: противодействие и ограничение его развития.

Примеры:

1) проблема распространения наркотиков. – Программа «Рок против наркотиков»;

2) большинство видео- и аудионосителей, продаваемых в РБ, пиратского происхождения. – Программы пропаганды лицензированной продукции и борьбы с пиратством;

3) проблема курения среди подростков. – Программа под лозунгом «У меня нет на это времени».

ВАРИАНТ 18

1. Конкурентная среда и принципы ее анализа.

2. Критерии выбора торговых посредников.

3. Практическое задание:

- на примере известной вам компании смоделируйте цепочку ее потребителей и перечислите факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Потребитель – главная фигура в бизнесе. Понять, кто такой потребитель и кем он является для предприятия, – значит подобрать ключ к разработке всей маркетинговой программы. Потребителю на самом деле не нужен товар или услуга предприятия, потребителю важно решить стоящие перед ним проблемы и удовлетворить свои потребности. Современный потребитель хочет не только решить проблему с помощью товаров и услуг предприятия, но и знать, как это будет происходить. Доступ-

ность предприятия для контактов, возможность общения, удобство приобретения товаров и услуг, дополнительные выгоды – все это играет большую роль.

Торговцами давно подмечена одна из особенностей потребителей: никто не любит процесс продажи, но все любят покупать. Поэтому надо постараться создать не механизм продажи, а возможность покупки, и тем самым удовлетворить потребность клиента не только в товаре, но и в особом процессе его получения.

Любая компания хочет иметь не просто покупателей, а постоянных покупателей. Постоянный потребитель – это не просто результат хорошей работы компании в прошлом, также состояние ее настоящей и будущей деятельности. Потребители, находящиеся на разных уровнях приверженности компании, требуют разных программ работы с ними. Потребителя можно потерять в любой момент, и поэтому постоянный потребитель – это скорее процесс, а не просто результат (рис. 24).



Рис. 24. Процесс приобретения приверженных потребителей

Покупательское поведение можно определить как поведение, проявляемое покупателями в процессе поиска, выбора, покупки, использования, оценки и утилизации продуктов, услуг и идей, которые могут удовлетворить их потребности.

Схематично этот процесс представлен на рис. 25.

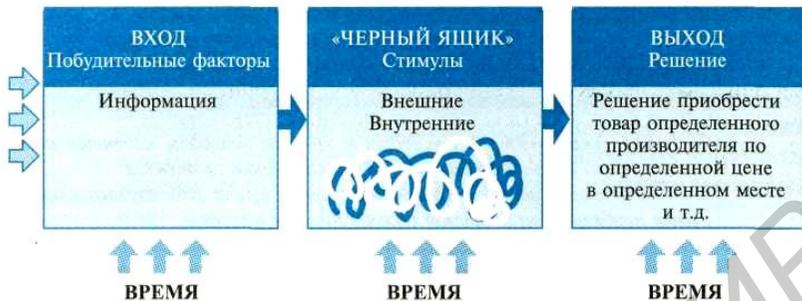


Рис. 25. Представление покупательского поведения

Важно учитывать фактор затрат времени потребителем в момент получения и дополнительного поиска информации. Далее происходит запаздывание в восприятии информации внутри «черного ящика», затем требуется время на процесс собственно покупки.

На принятие решения расходуется время, энергетические и эмоциональные ресурсы потребителя. Поэтому часто процесс принятия решения об отказе от сотрудничества с источником товара или услуги довольно замедлен, так как он блокируется положительным опытом и чувством безопасности и уверенности потребителя в товаре или услуге. Потребитель стремится экономить свои ресурсы, и это является базовым механизмом формирования лояльности и накопления нематериального капитала компании.

Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем, представлены на рис. 26.

Для понимания потребителя как субъекта, на который осуществляется воздействие компании, важно знание каждой компанией структуры цепочки своих потребителей (рис. 27).

Процесс принятия решения потребителем о покупке иллюстрирует известная модель коммуникационного воздействия – AIDA. Интересно проследить развитие этой модели. Модель появилась в виде четырех составных элементов, описывающих основные этапы процесса восприятия товара потенциальным потребителем:

Attention – «Привлечение внимания»;

Interest – «Создание интереса»;
Destre – «Формулирование желания приобрести товар»;
Action – «Покупка».

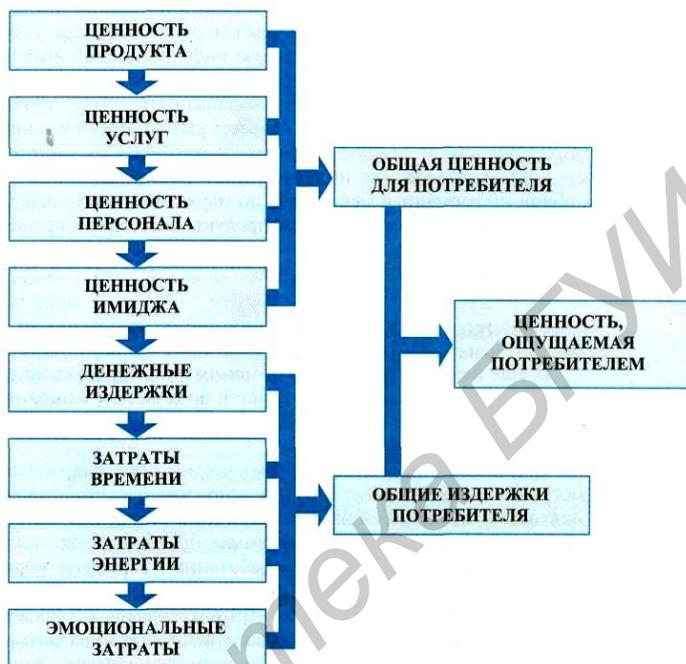


Рис. 26. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем

Затем произошло расширение модели до AIDMA. Добавленный элемент Memoгу – «Запоминание» – это проявление потребности бизнеса перейти от импульсной покупки к покупке продуманной как возможности создания устойчивого отношения потребителя к товару. Сейчас модель чаще имеет вид AIDMAA.

Дополнительный элемент – Action Again – «Повторная покупка». Бизнес понимает важность постоянных покупателей и создания рыночного капитала.

В последнее время в мировой теории и практике происходит развитие маркетинговых программ, ориентированных не только на конечных потребителей продукции компании, но и на посредников, поставщиков, собственный персонал (внутренний

маркетинг), партнеров и т. д. Причем эти программы могут работать автономно, а могут быть скоординированы в единый процесс в рамках так называемого интегрированного подхода.



Рис. 27. Цепочка потребителей компании-производителя товаров и услуг

Важно рассматривать как минимум три группы потребителей с различными характеристиками: индивидуальные, корпоративные и профессиональные торговцы.

ВАРИАНТ 19

1. Преимущество стратегического подхода в бизнесе и понятие стратегии маркетинга.

2. Методы оценки каналов распределения и поиска партнеров в регионах.

3. Практическое задание:

- какие права потребителя нарушены в случае приобретения им на территории Беларуси лазерного принтера с инструкцией по эксплуатации на немецком языке? Приведите собственные примеры (3–5 примеров) правонарушений.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

В 1985 г. Генеральная Ассамблея ООН приняла Руководящие принципы для защиты интересов потребителей. Этот документ включает основные права потребителей:

- право потребителя на надлежащее качество товара (работы, услуги);
- право потребителя на безопасность и защиту от товаров и услуг, опасных для жизни и здоровья;
- право быть информированным, предоставление информации, необходимой для правильного выбора товара;
- право потребителя на информацию об изготовителе (исполнителе, продавце) и о товарах (работах, услугах);
- право выбора – предоставление достаточного разнообразия товаров при наличии конкуренции и ограничении монополизма;
- право быть услышанным – гарантия того, что интересы потребителей получат поддержку со стороны предприятия и правительства;
- право потребителя на возмещение вреда, причиненного жизни, здоровью или имуществу вследствие недостатков товара (работы, услуги);
- право потребителя на компенсацию морального вреда;
- право потребителя на защиту при обнаружении недостатков выполненной работы (оказанной услуги);
- право потребителя на обмен товара надлежащего качества;
- право на потребительское образование;
- в Республике Беларусь принят закон «О защите прав потребителей» (Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 107) и действуют организации по защите прав потребителей.

Потребитель – гражданин, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных (бытовых нужд), несвязанных с извлечением прибыли.

Изготовитель – организация, независимо от форм собственности, а также индивидуальный предприниматель, производящие товары для реализации потребителям.

Исполнитель – организация, независимо от формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги потребителям по безвозмездному договору.

Продавец – организация, независимо от формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, реализующие товары потребителям по договору купли-продажи.

Срок службы – период, в течение которого изготовитель (исполнитель) обязуется обеспечивать потребителю возможность использования товара (работы) по назначению; нести ответственность за существенные недостатки, возникшие по его вине, – устанавливается на товары (результаты работ) длительного пользования, свойства которых потребляются постепенно по мере их эксплуатации и использование которых по истечении определенного времени представляет опасность для жизни и здоровья потребителей и окружающей среды и становится нецелесообразным в соответствии с их назначением.

Срок годности – период, по истечении которого товар (работа) считается непригодным для использования по назначению, – устанавливается на товары, чьи потребительские свойства по истечении определенного периода времени ухудшаются и представляют опасность для жизни и здоровья потребителей и окружающей среды.

Гарантийный срок – период, в течение которого в случае обнаружения в товаре (работе) недостатка изготовитель (исполнитель, продавец) обязан удовлетворить требования потребителя, установленные Законом «О защите прав потребителей».

Объектом правоотношений по защите прав потребителей является товар – готовое изделие, которое реализуется гражданину-потребителю продавцом по договору купли-продажи для удовлетворения его личных бытовых нужд. Кроме того, сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты и т. п. считаются товаром в соответствии с Законом «О защите прав потребителей» в том случае, когда они реализуются гражданину-потребителю продавцом по договору купли-продажи для удовлетворения личных бытовых нужд в качестве самостоятельной товарной единицы. Работы – деятельность исполнителя, материальные результаты которой передаются потребителям для удовлетворения их личных бытовых нужд. Услуги – деятельность исполнителя, не создающая материального результата, полезный эффект которой используется потребителями для удовлетворения их личных бытовых нужд.

Развитие консьюмеризма в Республике Беларусь будет продолжаться вместе с ростом уровня экономического развития и уровня потребления в рамках развития концепции социально-этичного маркетинга.

ВАРИАНТ 20

1. *Связь корпоративных и маркетинговых стратегий.*

2. *Современные проблемы развития маркетинговой логистики.*

3. *Практическое задание:*

- *тренинг: состав центра по закупкам (рис. 28);*

- *для одного из своих предприятий-потребителей распределите роли в центре по закупкам с указанием должности. Перечислите факторы, влияющие на поведение ваших покупателей, и направление упрочения партнерских отношений с поставщиками.*

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Центр по закупкам – группы специалистов, играющих особую роль в процессе принятия решения о закупке
Пользователи – сотрудники, которые используют товар
Прескрипторы – специалисты, оказывающие решающее влияние на выбор
Фильтры – специалисты, которые проверяют решения по определенным критериям, важным для компании
Принимающие решения – специалисты, которые принимают окончательное решение о закупке
Советники – играют совещательную роль и могут дать информацию, необходимую для более точного выбора
Покупатели – специалисты по снабжению, осуществляющие оформление сделки и наблюдающие за ее реализацией

Рис. 28. Состав центра по закупкам

Существуют особенности рынка товаров промышленного назначения, влияние которых на процесс покупки также надо учитывать.

1. **Производность спроса.** Потребность в продукции промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления, т. е. является вторичной. В этой же связи воз-

можно серьезные колебания спроса на промышленные товары, так как он изменяется более резко, чем спрос на товары и услуги потребительского назначения. Это происходит вследствие накопления незначительных изменений потребительского спроса, которые могут и не зафиксировать производители оборудования и сырья. Например, падение спроса на потребительский товар вызывает сначала незначительное уменьшение продаж, а затем резкий уход потребительского товара с рынка в связи с появлением заменителя. Производители потребительского товара это видят и принимают меры, производители оборудования и комплектующих запаздывают с реакцией из-за отсутствия информации.

2. На рынке товаров промышленного назначения меньше покупателей. Число потенциальных покупателей на промышленных рынках невелико, но при этом заказ каждого имеет большое значение для производителя. Крупные покупатели более требовательны и могут оказывать давление, поэтому просчеты в их обслуживании могут дорого обойтись производителю.

Возможности выбора партнера для производителя также ограничены, и негативная информация распространяется быстрее.

3. Коллективность принятия решения о закупке. Закупки товаров производственного назначения обычно предполагают групповое решение, участвует центр по закупке. В него может входить значительное количество специалистов.

4. Покупатели на рынке продукции производственно-технического назначения являются профессионалами. В отличие от индивидуальных потребителей корпоративные обычно хорошо знают товар и их требования предметные, детальные, им нужны специализированные консультации. С одной стороны, это облегчает процесс работы с такими потребителями, а с другой – высокие требования предъявляются к профессионализму торговых представителей и работников отделов продаж. Покупки делаются согласно техническим спецификациям.

5. Спрос на товары промышленного потребления неэластичен. Значение фактора цены товара обычно меньше, но большее влияние на спрос оказывают условия оплаты и доставки, а также логистические схемы. Это обусловлено необходимостью и важностью соблюдения технологических циклов в производстве,

предполагающем своевременную поставку товаров.

6. Географическая концентрация. Покупатели часто сконцентрированы географически в силу природных и технологических причин.

7. Выбор поставщика на основе проведения конкурса. Многие рынки товаров производственно-технического назначения традиционно работают на условиях проведения тендеров и конкурсов. Продавец на таком рынке должен уметь составлять привлекательные предложения и добиваться успеха в закрытых конкурсных условиях.

8. Стремление к более тесным партнерским отношениям. На этапе ведения переговоров требуются открытость и создание атмосферы доверия путем передачи информации и гибкости участников. Риски принятия решений о покупке на этом рынке выше и для продавца, и для покупателя, и попытка путем сотрудничества снизить их приветствуется. После совершения закупки требуются довольно большой объем послепокупочных контактов, консультирование и ведение договоров с повторяющимися закупками. Факторы установки, поддержки, гарантии могут играть решающую роль при принятии решения на этом рынке.

Особенности формирования программы продажи и обслуживания корпоративных клиентов

Выделяют целый ряд особенностей принятия решения о покупке корпоративным потребителем:

1. В процессе покупки обычно принимает участие несколько человек. Принятие решения о покупке связано с работой Центра по закупкам предприятия, поэтому требуются вариации одного товарного предложения, адаптированные к каждой группе специалистов центра по закупкам. В процессе переговоров может возникнуть необходимость участия в них менеджеров разных уровней управления компании-продавца в зависимости от важности товара для покупателя (рис. 29).

2. Обычно требуется приобретение не одного продукта или услуги, а их комплекса, что повышает сложность организации обслуживания клиента. Иногда необходима разработка программ аутсорсинга (заказ товара в сторонней организации), если в компании отсутствуют требуемые в комплексе элементы. Процессы принятия решения о покупке более продолжительны и

сложны.

3. Высок уровень риска для предприятия и персонального риска закупщика в случае неудачной покупки. Закупки корпоративных потребителей прямо связаны с реализацией их коммерческих целей. Возможны резкие изменения в бизнес-портфеле покупателя. Для избежания такого рода проблем необходимо проводить мониторинг потребителей и вести картотеку покупателя.



Рис. 29. Пример состава центра по закупкам

Стремление к длительным отношениям между продавцом и покупателем в силу экономической целесообразности – важная особенность корпоративных рынков, которую надо максимально использовать в маркетинговых целях.

Корпоративный покупатель – это группа людей, где каждый принимает субъективные решения, и только окончательное решение после обмена информацией становится объективно приемлемым для предприятия. Факторы, влияющие на поведение корпоративных покупателей, приведены на рис. 30.

Основные факторы, учитываемые в процессе покупки товаров и услуг корпоративными потребителями, можно представить в виде рейтинга значимости:

- 1) технические характеристики товара;

- 2) предел цены;
- 3) время и условия поставки;
- 4) условия технического обслуживания;
- 5) условия платежа;
- 6) размер заказа;
- 7) приемлемые поставщики;
- 8) комплексность закупки (генеральные подрядчики).



Рис. 30. Факторы, влияющие на поведение корпоративных покупателей

Кроме того, для оценки поставщиков используются рекомендации, репутация, надежность, программы обслуживания и заботы о покупателях, профессионализм, конкурентоспособность товаров и услуг, соответствие товаров/услуг потребностям покупателя, гибкость сотрудничества, уровень обслуживания, соотношение стоимость/цена.

Со стороны продавца формирование длительных отношений и выбор варианта сотрудничества должны проводиться с учетом влияния на прибыльность работы с конкретным клиентом, а также оценки возможности длительного удержания клиента за

счет уникальности товарного предложения и других условий. Варианты взаимоотношений продавца и покупателя представлены на рис. 31.

		Степень воздействия на прибыль покупателя	
		Низкая	Высокая
Отличительные преимущества поставляемого товара	Высокие	Избранный поставщик (покупатель хочет длительных отношений, главное для покупателя характеристики товара и услуги)	Стратегическое партнерство (покупатель хочет интенсивного и долгосрочного сотрудничества)
	Низкие	Постоянный поставщик (регулярные закупки небольших объемов, следует стремиться сократить количество поставщиков и упростить процедуру заказа)	Поставщик крупных партий стандартных товаров (сильное ценовое давление, есть возможность ухода к конкуренту)

Рис. 31. Матрица взаимоотношений покупателя и поставщика

П. Дойль предлагает ряд возможных направлений упрочения партнерских отношений:

1) **совместные проекты:**

- закрепление за покупателем персонала поставщика;
- создание совместного коллектива участников проекта;
- вовлечение покупателя в совместное деловое предприятие;
- объединение исследовательских и конструкторских программ;
- объединение средств для проведения исследований;
- общая база данных о клиентах;

2) **барьеры, препятствующие выходу из дела:**

- зависимость покупателя от технической поддержки;
- предоставление ссуды на приобретение оборудования;
- подписание долгосрочных контрактов;
- оказание финансовой поддержки покупателю;
- организация взаимной торговли компаний;
- проектирование и изготовление уникальных товаров;
- общие производственные помещения;

3) создание барьеров для конкурентов:

- электронные каналы связи;
- совместные команды по разработке инноваций;
- первоклассные товары и многочисленные способы их применения;
- система взаимоотношений между поставщиком и покупателем;
- совместное долгосрочное планирование;
- ценообразование на основе совместной деятельности;

4) создание атмосферы взаимного доверия:

- частые контакты;
- предупреждение о возможных проблемах;
- открытые коммуникации;
- вовлечение высшего руководства в совместную деятельность;
- выполнение обещаний;
- общественная деятельность и развлечения;
- совместное решение проблем.

Реализация приведенных программ требует серьезной проработки и оценки эффективности.

ВАРИАНТ 21

1. Оценка факторов привлекательности рынка для компании.

2. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций.

3. Практическое задание:

- выберите один из рынков, на котором работает ваша компания, и определите источники и содержание информации, необходимые для определения его емкости по уровням:

- I – оптовый торговец;
- II – розничный торговец;
- III – конечный потребитель 1;
- конечный потребитель 2;
- конечный потребитель 3.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Как видно из рис. 32, чтобы понять, где и какой спрос развивать, надо определить рамки рынка с точки зрения территории, временного фактора, а также готовности и развитости по-

требителя. Последний фактор и отражает механизм работы «черного ящика» потребителя с учетом существующего товарного предложения и факторов макро- и микросреды бизнеса. Любой рынок – это всегда совокупность реальных и потенциальных покупателей и продавцов товара. Они вместе создают рынок в каждый конкретный период времени.

Товарный уровень	Территориальный уровень	Весь мир			
		Страна			
		Регион			
		Район			
		Потребитель			
	Товарный уровень	Все продажи			
		Продажи по отрасли			
		Продажи компании			
		Продажи товарной серии			
		Продажи сходных разновидностей			
	Продажи конкретного товара				
		Кратко-срочный	Средне-срочный	Долго-срочный	
		Временные уровни			

Рис. 32. Измерение рыночного спроса

Потенциальный рынок – совокупность потенциальных потребителей, которые в настоящий момент проявляют только определенный уровень интереса к удовлетворению конкретной потребности и соответствующей ей категории товаров.

Доступный рынок – совокупность потребителей, которые не только проявляют потенциальный интерес, но и имеют достаточный доход для приобретения товара и доступ к конкретным рыночным предложениям в данной товарной категории.

Квалифицированный доступный рынок – совокупность потребителей доступного рынка, которые не имеют ограничений различного характера для приобретения товара.

Рынок проникновения – существующие покупатели, те, что продолжают покупать в настоящее время, и, что важно, также те

потребители, которые уже попробовали товар данной категории, но сейчас его не приобретают по разным причинам.

Применительно к тому рынку, где компания уже работает и хочет работать, есть понятие обслуживаемого компанией рынка – как части рынка проникновения. Очевидно, что развитие программы продаж компании может осуществляться в рамках конкурентной борьбы на рынке проникновения. Как уже было рассмотрено, здесь будут все характеристики бизнес-ориентации PRODUCT OUT. Но такое развитие возможно до определенных пределов долей рынка компании. Активная маркетинговая ориентация предполагает определение целевого рынка, который обычно является частью квалифицированного доступного рынка, выбранного компанией для работы. Дальнейшее развитие возможно в рамках доступного и потенциального рынка.

Границы поля маркетинговой активности для компании представлены на рис. 33.



Рис. 33. Границы поля маркетинговой активности для компании

Таким образом, возможно развитие продаж в горизонтальной плоскости рынка проникновения, а возможно направление маркетинговых программ на следующие уровни потребителей по вертикали вверх. Модель «черного ящика» предполагает информирование и стимулирование потребителя для прохождения этапов принятия решения о покупке. Безусловно, указанные действия требуют от компании-продавца товара определенного

уровня затрат, которые и являются инвестициями в создание потребителя. Любая компания, работающая по вертикали структуры спроса, инвестирует деньги в создание потребителя новой категории товаров, в конечном счете для другого, в том числе основного конкурента-производителя. Второй вариант, конечно, предпочтительнее и может быть реализован за счет гибких фокусированных маркетинговых программ, основанных на понимании структуры рынка и модели «черного ящика» потребителя. Это конкуренция другого уровня. Схематично процесс воздействия на потребителей по развитию емкости рынка описывается функцией реакции сбыта (рис. 34).

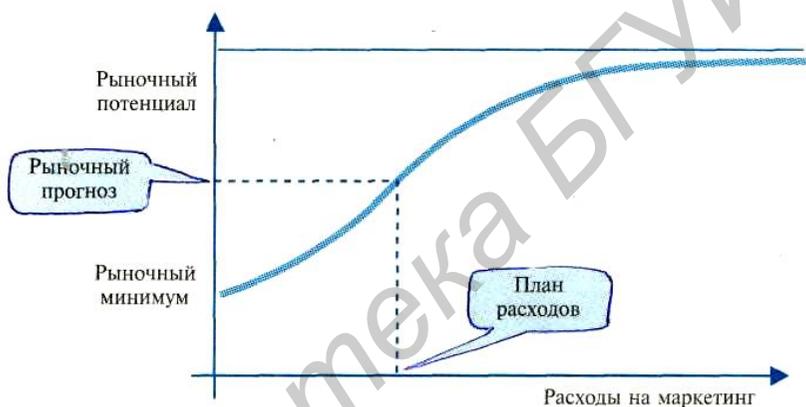


Рис. 34. Зависимость уровня освоения потенциала рынка от уровня затрат на маркетинг (функция реакции сбыта)

Текущая реакция сбыта – это зависимость расходов на маркетинг всех компаний, работающих на определенном рынке, и уровня освоения его емкости. Точка рыночного минимума означает небольшой объем продаж, который может быть осуществлен и без расходов на маркетинг. На первом отрезке уровень освоения емкости рынка нарастает низкими темпами при значительном объеме инвестиций в маркетинг, на следующем – темпы роста резко увеличиваются (проявляется эффект накопления информации в «черных ящиках» большинства потребителей), а далее с увеличением расходов на маркетинг уже не происходит увеличения продаж, так как рынок проникновения приближается

к уровню потенциального рынка. Увеличение расходов на маркетинг становится неэффективным.

При прогнозировании и планировании продаж компании важно правильно расставлять приоритеты с точки зрения причины и следствия. Очевидно, что первичным должно быть определение возможностей развития продаж в рамках поля маркетинговой активности и оценка необходимых инвестиций, а уже затем определение показателя объема продаж. Использование этого алгоритма позволяет избежать переоценки и недооценки возможностей развития и правильно сопоставить ресурсы компании и поставленные цели.

Прогноз продаж компании – это ожидаемый объем продаж товара компании, основанный на оценке рыночной ситуации и утвержденном маркетинговом плане.

Емкость (потенциал) рынка – это максимальный объем продаж, которого могут достичь все компании отрасли в течение определенного периода времени при данном уровне маркетинговых усилий и условий внешней среды.

Расчет емкости рынка возможен методом экспертной оценки на основе вторичных данных, полученных из различных источников, а также результатов первичных исследований потребителей. Самый простой расчет емкости рынка можно провести по следующей формуле:

$$Q = nqr,$$

где Q – общая емкость рынка;

n – количество потенциальных покупателей конкретного товара;

q – среднее количество покупок товара в год;

r – цена средней единицы товара.

Для расчета емкости рынка можно использовать данные о рациональных или средних нормах потребления определенных товаров и услуг в натуральном, а иногда денежном выражении. Могут использоваться также данные о сложившихся нормах потребления на более развитых рынках с похожими базовыми характеристиками потребления конкретных товаров и услуг. Так, потребление чипсов в России составляет около 0,3 кг на человека в год, тогда как в Финляндии – около 2,3 кг.

Для каждого конкретного рынка параметры кривой будут различны. Влияние среды бизнеса не меняет параметры кри-

вой, но смещает всю кривую выше или ниже согласно макроэкономическим законам влияния неценовых факторов на спрос (рис. 35).

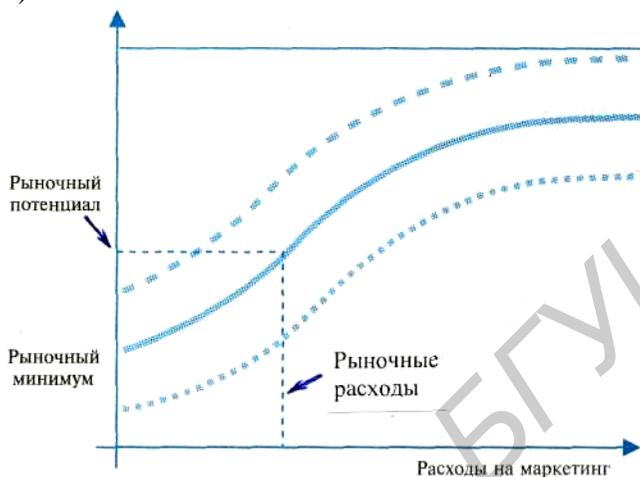


Рис. 35. Смещение кривой функции реакции сбыта под влиянием маркетинговой среды

ВАРИАНТ 22

1. Ключевые факторы успеха (КФУ).

2. Реклама и стимулирование сбыта.

3. Практическое задание:

- определите емкость рынка продукции вашей компании (в республике, в городе, поселке и т. д.). Справочный материал приведен на рис. 36–38, источники и содержание информации, необходимые для определения емкости рынка, – в практическом задании варианта 21, с. 116–121 данного пособия;

- определите структуры объема производства и реализации продукции (услуг) вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

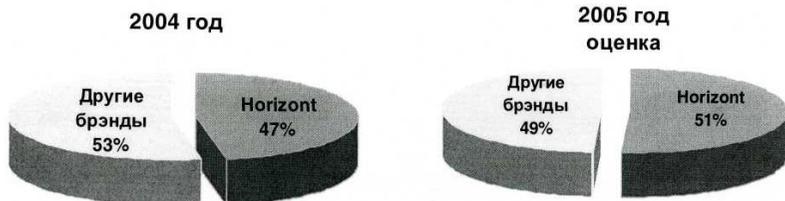


Рис. 36. Структура продаж телевизоров в Республике Беларусь

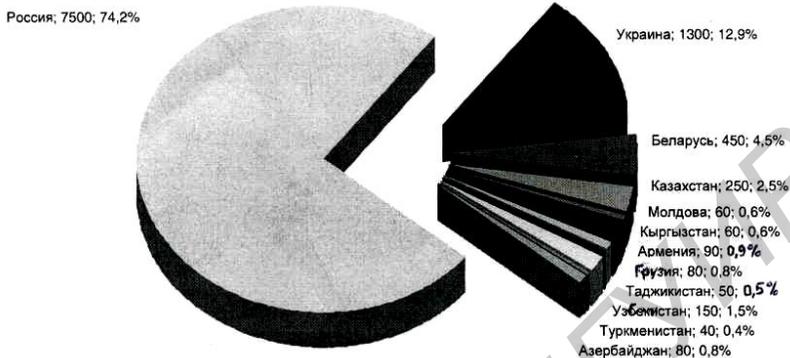


Рис. 37. Емкость рынка России и СНГ, 2005 г.

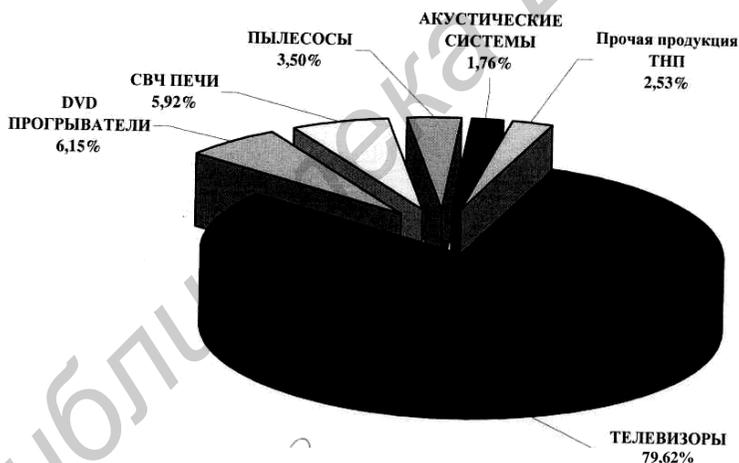


Рис. 38. Структура объема производства и реализации промышленной продукции ОАО «Горизонт» в 2004 г.

ВАРИАНТ 23

1. Понятие маркетинга-микс: стратегический и тактический уровень.

2. Общественные связи в системе маркетинговых коммуникаций.

3. Практическое задание:

- что является критериями сегментации групп потребителей внутри рынка для вашего предприятия? Заполните таблицу «Критерии сегментации». Справочный материал приведен в табл. 44;

- при необходимости дополнительно выделите другие группы критериев (социально-экономические, поведенческие, национально-культурные, личностные) и охарактеризуйте их.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Т а б л и ц а 44

Критерии сегментации

Группа критериев	Критерий
Психографические критерии: психологический или социологический состав покупателей	Принадлежность к социальному классу. Личностные факторы. Образ жизни. Поведенческие принципы. Повод для покупки. Искомые выгоды. Статус пользователя
Демографические критерии: характеристики, которые могут быть обнаружены при анализе статистических данных, полученных при переписи населения	Возраст, пол. Этап жизненного цикла семьи. Размер семьи, тип дома. Уровень образования. Культурное происхождение. Доход. Род занятий. Религиозные убеждения. Раса, национальность
Географические критерии: места проживания, работы и совершения покупок	Размер населенных пунктов, на территории которых находится потребитель. Плотность населения на территории потребителя. Климат и расположение территории. Страна, регион. Транспортная сеть региона. Структура коммерческой деятельности региона. Доступность СМИ. Уровень конкуренции. Динамика развития региона

ВАРИАНТ 24

1. Виды маркетинга.

2. Понятие, принципы и структура системы маркетинга предприятия.

3. Практическое задание:

- проведите выбор значимых критериев сегментирования индивидуальных потребителей по ряду потребительских това-

ров (услуг), производимых вашей компанией. Для каких целей вы можете использовать полученную информацию?

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный в табл. 45.

Т а б л и ц а 45

**Пример сегментации и характеристика сегментов
для услуги WAP-протокола**

Название и возрастная категория сегмента	Профиль сегмента	Типичные представители
Подростки – 13–19 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активные пользователи службы коротких сообщений (SMS) 2. Грамотные пользователи персонального компьютера (ПК) 3. Имеющие доступ к Интернету в школе и дома 4. Знатоки web-сайтов 5. Мобильные участники молодежных встреч, спортивных мероприятий 	<p>Учащиеся школ и колледжей (особенно элитных)</p> <p>Дети зажиточных родителей</p> <p>Фанаты Интернета</p> <p>Спортсмены</p> <p>Мотоциклисты</p>
Студенты – 20–26 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активные SMS-пользователи 2. Пользователи Интернета в учебе и работе 3. Опытные посетители web-сайтов 4. Молодые люди с широкими интересами 	<p>Студенты</p> <p>Молодые рабочие со стажем 3–6 лет</p> <p>Молодые предприниматели</p> <p>Фанаты Интернета</p> <p>Спортсмены</p> <p>Автомобилисты</p>
Бизнесмены – 27–39 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активные пользователи SMS и роуминга 2. Самостоятельно зарабатывающие молодые люди 3. Люди с высшим образованием, эксперты по конкретным проблемам 4. Опытные пользователи Интернета 5. Мобильные бизнесмены 	<p>Служащие компаний</p> <p>Частные предприниматели</p> <p>Люди, активно интересующиеся дополнительным заработком</p> <p>Активные участники деловых поездок</p> <p>Автомобилисты</p>

ВАРИАНТ 25

1. Понятие исследований в менеджменте и роль маркетинговых исследований. Система маркетинговой информации.

2. Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности.

3. Практическое задание:

- используя табл. 46, опишите целевой рынок, выбранный вашей компанией для работы.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Т а б л и ц а 46

Сравнительный анализ сегментов базового рынка

Показатель оценки сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5	Сегмент 6
Объем продаж						
Средняя цена						
Тенденции роста сегмента						
Уровень конкуренции						
Соответствие продукции						
Потребность в дополнительных услугах						
Соответствие системы сбыта						
Необходимость стимулирования						
Общая оценка привлекательности сегмента						

Стратегия маркетинга состоит из двух компонентов:

1) выбор целевого рынка компании;

2) создание и поддержание маркетинга-микс, удовлетворяющего потребности рынка в конкретном продукте.

После анализа желаний и характеристик потребителей, моделей их поведения, а также факторов внешней среды предприятие должно выбрать целевой рынок или рынки, на которые оно

будет ориентироваться и для которых будет разрабатывать соответствующую стратегию.

Целевой рынок – точка приложения маркетинга, привлекательный сегмент или сегменты рынка, на которых предприятие сосредоточивает свою деятельность.

Вне зависимости от общих типов рынков, на которых фирма концентрирует свои усилия, маркетинг должен определить целевые рынки для предприятия.

Выделение целевых рынков представляет собой одну из ключевых задач маркетинга и может проводиться на основе агрегированного и дифференцированного подходов. В последнем случае осуществляется сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара.

Методика выбора целевого рынка включает:

- оценку степени привлекательности полученных сегментов;
- выбор одного или нескольких сегментов, соответствующих целям компании.

Можно выделить ряд факторов привлекательности сегментов для предприятия. Прежде всего это размер сегмента. Сегмент должен быть достаточно большим по количеству потребителей и покупательной способности, для того чтобы обеспечить прибыль от продаж. Сегмент, состоящий из небольшого количества покупателей с низкой покупательной способностью, не будет прибыльным для предприятия, занимающегося продажей больших объемов товаров. Тем не менее, необходимо заметить, что часто небольшие предприятия выбирают своей целью именно эти рынки, которые являются слишком маленькими для более крупных игроков, и успешно на них работают. Это стратегия работы в нише.

Важным фактором является возможность идентификации. Предприятие должно иметь возможность идентификации членов сегмента и определения его профиля.

Необходимо учитывать фактор соответствия. Характеристика выбранного сегмента должна соответствовать основным характеристикам предлагаемого продукта или услуги. Например, принадлежность к определенному социальному классу, которая использовалась ранее в качестве переменной сегментации в целом ряде отраслей по производству товаров широкого потребления, сейчас имеет меньшее значение. Практика показала, что к

полезным критериям сегментации относятся размер дохода и стиль жизни.

И последнее: следует учесть фактор возможности доступа. Это означает, что у предприятия должен быть доступ к выбранному им сегменту рынка для выполнения своих задач.

Каждый показатель в данной методике ранжируется от «1» (минимальное значение) до числа, соответствующего количеству рассматриваемых сегментов (максимальное значение). Наиболее привлекательным является сегмент с наибольшей оценкой.

Основные задачи этапа – определение стратегий выбора целевого рынка, выбор характеристик целевых сегментов и определение количества сегментов.

Описание целевых рынков для разработки маркетинговых программ по элементам микса может быть представлено в виде форматов с разделами (табл. 47 и 48).

Т а б л и ц а 47

**Итоговая форма оценки целевого рынка
(для индивидуальных потребителей)**

Параметр оценки	Оценка
Географическое местонахождение	
Особенности климата и топографии	
Культурные, этнические, религиозные или расовые группы	
Социальный класс и/или классы	
Референтные группы	
Базовая демография: - пол (мужчина, женщина) - возрастной диапазон - образование - средний доход - размер семьи - доход на члена семьи - доступный доход - описание типа ведения домашнего хозяйства	
Этап жизненного цикла семьи	
Профессии членов семьи	
Кто принимает решение о покупке	
Кто покупает	
Риски восприятия товара целевым рынком: - функциональные	

- физиологические	
- социальные	
- финансовые	
Дополнительная информация о целевом рынке, классификации, характерные черты и отличия	
Окончание табл. 47	
Параметр оценки	Оценка
Потребности и нужды целевого рынка:	
1.	
2.	
3.	
Общее описание товара	
Частота использования товара	
Чувствительность к маркетинговому воздействию	
Размер целевого рынка	
Тенденции роста целевого рынка	
Использование СМИ целевым рынком (часов в неделю по категориям):	
- телевидение	
- радио	
- журналы	
- газеты	
- Интернет	

Т а б л и ц а 48

**Итоговая форма оценки целевого рынка
(для корпоративных покупателей)**

Параметр оценки	Оценка
Размер бизнеса покупателя	
Категория по потенциалу роста А, В, С, ...	
Отрасли:	
1.	
2.	
3.	
Описание групп центра по закупкам	
Факторы мотивации групп центра по закупкам	
Оценка объема закупки:	
- первоначальная	
- повторная	
Дополнительная информация о целевом рынке, классификации, характерные черты и отличия	

Потребности и нужды целевого рынка: 1. 2. 3.	
Общее описание товара	
Окончание табл. 48	
Параметр оценки	Оценка
Частота использования товара	
Чувствительность к маркетинговому воздействию	
Размер целевого рынка	
Тенденции роста целевого рынка	
Использование СМИ целевым рынком (часов в неделю по категориям): - телевидение - радио - журналы - газеты - Интернет	

ВАРИАНТ 26

1. *Определение управленческой проблемы и формулирование исследовательского вопроса для подготовки задания на исследование.*

2. *Типы организации маркетинговой деятельности.*

3. *Практическое задание:*

- проведите анализ товарного предложения вашей компании по мультиатрибутивной модели товара.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Для разработки и реализации бизнес-ориентации MARKET IN и INVEST IN необходимо создать товар, который бы поддерживал устремление бизнеса и представлял собой особое товарное предложение. Это так называемый современный товар, позволяющий конкурировать на новом уровне, тактически и стратегически. Потребителя в условиях развитого рынка окружает море товаров и услуг. Почему одни товары выживают, пробивают себе путь, другие, не успев появиться, исчезают? Почему новому товару трудно выжить на рынке? Например, гениальная конструкция, гениальный дизайн, новое современное производство, новый сверкающий автомобиль, самый быстрый, самый деше-

вый, самый, самый, но... от новой, никому не известной фирмы на рынке. Будет ли успех? Скорее «нет», чем «да».

Рынок – это море, где надо выживать в бурных волнах за счет факторов непотопляемости и быстроходности, возможности поймать попутный ветер. Современный товар – сложная конструкция. Одной из моделей, которая позволяет понять сущность и отличия товара в изменившихся условиях, является модель товара-айсберга (рис. 39). Сейчас на рынке соревнуются не лодки, а уже айсберги.



Рис. 39. Модель товара-айсберга

У товара-айсберга есть видимая часть, а есть и подразумеваемая, скрытая, неосознанная. Чем больше подводная часть, тем больше шансов выжить на рынке.

Все физические, материальные изначально товары требуют добавления к ним услуг. Например, недостаточно произвести телевизор, чтобы потребитель проявил к нему интерес, надо обеспечить услугу его демонстрации и сравнения с другими моделями, консультации, предоставления кредита, доставки, установки, гарантийного и сервисного обслуживания. Таким обра-

зом, материальные товары можно продать при наличии довольно большого комплекса услуг. Материальный объект в конечном счете – это носитель и средство предоставления услуги. Если это не учитывать, – значит, проявлять маркетинговую близорукость.

Вместе с тем, то, что изначально было нематериальной, неосязаемой, несохраняемой услугой, должно материализоваться в виде помещений, оборудования, материалов, информационных буклетов и т. п. Услуги могут создавать люди (спектакль), места (Хатынь), разные виды бизнеса (парикмахеры), организации (спортивные клубы), идеи (экологическое движение).

Ф. Котлер отмечает, что обслуживание потребителя – это отдельный элемент товарной стратегии, и предлагает деление товаров на четыре категории:

1) полностью осязаемый товар – это товар, который состоит только из осязаемой части, без сопровождения его услугами, например: мыло, зубная паста, соль;

2) осязаемый товар, сопровождаемый услугами, – это полностью осязаемый товар, а сопровождение его одной или несколькими услугами повышает его привлекательность для потребителя, например: автомобиль, коттедж;

3) услуга, сопровождаемая меньшими по значимости дополнительными товарами и другими услугами, например: медицинские услуги, оборудование, диагностика;

4) чистая услуга, например, консультирование.

Мультиатрибутивная модель товара (ММТ) – рассмотрение любого товара или услуги в виде набора атрибутов (основных и дополнительных функций, качеств, характеристик), а также комплекса данного товара или услуги с другими товарами и/или услугами, которые совместно продаются, предоставляются или требуются для потребления.

Предпосылки ММТ:

1) выбор потребителя направлен не на товар, а на услугу, которую он ожидает от его использования. Потребности делятся на родовые и производные (телекс, телеграф, телефон, сотовый телефон, электронная почта);

2) разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность;

3) каждый товар представляет собой совокупность атрибутов или свойств (товар-микс). Добавленные услуги могут быть

как объективными, так и продуктами восприятия;

4) один и тот же товар может удовлетворять разные потребности.

Мультиатрибутивная модель товара имеет четыре иерархических уровня (рис. 40), у каждого из которых своя роль в процессе формирования длительных отношений компании с клиентом.

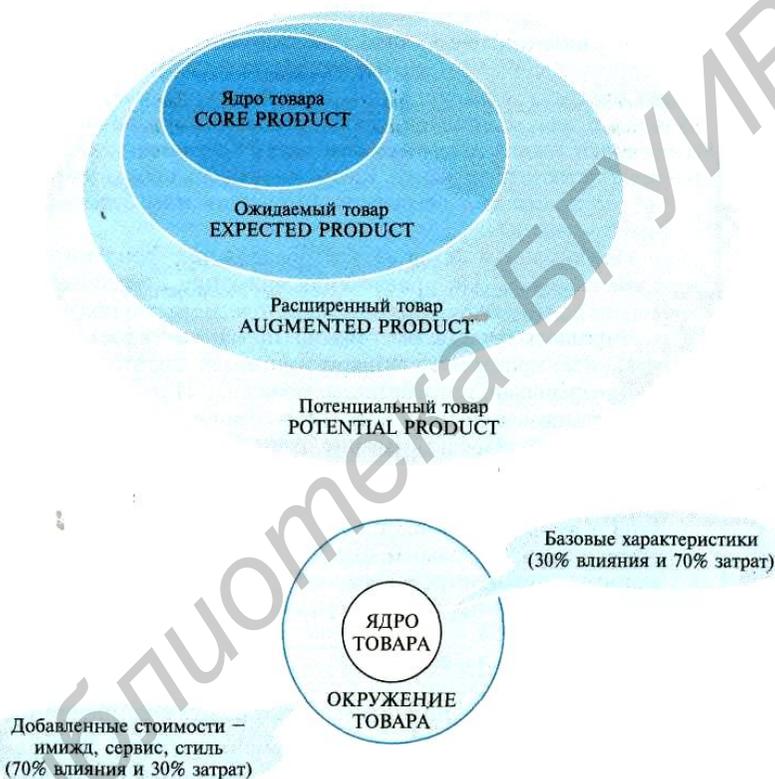


Рис. 40. Мультиатрибутивная модель товара

Ядро товара Ф. Котлер называет товаром по замыслу, или основной выгодой/услугой. Уровень ядра – это еще и уровень конкуренции, причем самой жесткой, за выбор способа удовлетворения потребности. Это уровень конкуренции между товарами-заменителями. Например, искомая выгода потребителя – отдохнуть. Эта потребность может быть удовлетворена разными

способами – пойти в кинотеатр, театр, на шоу, стадион, в ресторан или на экскурсию. От активности этих организаций зависит, какой отдых выберет потребитель. Розничный продавец электродрелей соперничает с ремонтными или прокатными компаниями.

Функционально искомые выгоды потребителя лежат в ряде областей. Рассмотрим их на примере розничной торговли.

1. Время жизни (time of life) – возможность для потребителя сэкономить время как самый дорогой невосполнимый ресурс, например, круглосуточные магазины позволяют легче планировать время для покупок в течение дня.

2. Стоимость жизни (cost of life) – возможность экономии денег на покупках, например, торговые центры – дискаунтеры.

3. Стиль жизни (way of life) – возможность поддержать определенный стиль жизни клиентов, например, торговые центры для всей семьи или специализированные магазины для туристов.

4. Качество жизни (quality of life) – возможность получить товар заданного качества, например, ряд модных магазинов на одной улице.

Ожидаемый товар – это необходимый набор свойств и качеств товара, с точки зрения среднего рыночного предложения, на конкретном рынке, в конкретный период времени. На этом уровне нельзя конкурировать; компания, обеспечивая такой уровень своего товара, просто создает возможность для него присутствовать на рынке. Какой-то уровень продаж возможен, но это произойдет по рыночной инерции и не будет стабильным результатом.

Расширенный товар – это предложение дополнительных свойств товара для привлечения внимания потребителя. Это своего рода крючок, с помощью которого можно получить потребителя в первый раз. Важно при проектировании этого уровня не предлагать слишком много, так как это может быть не востребовано потребителем, может завязать себестоимость и ухудшить финансовое состояние компании по отношению к конкурентам. Проектирование этого уровня товара позволяет создать первоначальные продажи.

Совсем другая роль у потенциального уровня товара. Потребителя важно привлечь не один раз, а создать базу для установления с ним длительных отношений. Это уровень обещаний,

которые даются потребителю в момент первой покупки, если он и далее будет потребителем товаров и услуг компании. Самые простые формы – продленная гарантия на товар, дисконтные карточки на следующие покупки. Более сложные программы предполагают целые системы обслуживания клиентов. Цель одна – сохранить лояльность клиента к компании и к ее товарам. Если у товара нет этого уровня, это не значит, что клиент не вернется, но вероятность этого не так высока, и клиент подвержен влиянию конкурентов, которые хотят привлечь его. В табл. 49 представлен вариант решений по уровням ММТ.

Т а б л и ц а 49

Концепция мультиатрибутивного товара

Уровень товара	Взгляд потребителя	Взгляд маркетолога	Пример: персональный компьютер
Ядро товара	Основная потребность потребителя, которая должна быть удовлетворена	Основные выгоды, которые делают товар интересным для потребителя	Хранение данных, набор операций, скорость операций
Ожидаемый товар	Минимальный набор ожиданий покупателя от товара	Товарные решения по осязаемым и неосязаемым компонентам товара	Марка компьютера, гарантии, сервисное обслуживание, компьютер в виде физического объекта
Расширенный товар	Предложения продавца сверх того, что ожидает потребитель, или сверх того, что является для него привычным	Набор решений по другим элементам маркетинга-микс: цена, распределение, продвижение	Программное обеспечение, зачет цены старого компьютера при покупке нового, базовая цена и варианты, сеть дилеров, клубы пользователей, персональная продажа
Потенциальный товар	Все, что потенциально может быть осуществлено с товаром для получения выгод потреби-	Действия по привлечению и/или удержанию потребителей с учетом возможных изменений	Использование компьютера как контролирующей системы, средства коммуникации (факс/модем), написание музыки,

	телем	товара и его применения	дизайн и др.
--	-------	-------------------------	--------------

Товарное предложение (товары) любой фирмы – это набор определенных обещаний с точки зрения стоимости. Стоимость, назначенная покупателем, – это разница между ощущаемыми выгодами по сравнению с ожидаемыми выгодами.

Атрибут товара – объективное свойство и качество товара/услуги, воспринимаемое и оцениваемое потребителем.

Для того чтобы набор проектируемых свойств и характеристик товара стал набором атрибутов, надо провести процесс трансляции их до восприятия потребителем и потом измерить, насколько свойства и характеристики важны для потребителя и воспринимаются им.

К. Фогель и Д. Каган в книге «Creating Breakthrough Products» предлагают целый ряд факторов создания ценности путем повышения полезности продукта:

1) эмоции – чувства, которые испытывает потребитель, пользуясь продуктом, например: безопасность, независимость, наслаждение;

2) эстетика – восприятие продукта органами чувств: зрением, слухом, обонянием, вкусовыми рецепторами;

3) самобытность продукта – отражение уникальности продукта, его неподвластности времени и соответствия современности;

4) воздействие – влияние на социальную среду, связанное с системой ценностей потребителя и способствующее возникновению привязанности к марке;

5) эргономика – удобство пользования продуктом как в физическом, так и в моральном отношении;

6) ключевая технология – продукт должен нормально функционировать и оправдать ожидания покупателей. Он должен быть достаточно надежен;

7) качество – производственные процессы, материалы и методы сборки – все должно отвечать требованиям потребителя.

Методика анализа и проектирования

мультиатрибутивной модели товарного предложения

Этап 1. Определение системы ценностей и набора требующихся атрибутов товара существующими и потенциальными

потребителями.

Исследование проводится методами анкетного опроса, фокус-группы и наблюдения за конечными потребителями. Для исследования корпоративных потребителей и посредников как потребителей возможно также применение экспертных оценок и метода анализа проблем. На этом этапе важно оценить систему ценностей клиентов, сложившуюся под воздействием рыночной среды и конкурентов, а не только товар самой компании. Если характеристики существующих и потенциальных потребителей различаются, следует провести отдельные исследования. В любом случае это будет только оценка на уровне ядра товара и ожидаемого товара, так как потребитель может оценить только то, что он уже знает. Тип исследования – поисковый.

Этап 2. Ревизия комплексов существующих товаров фирмы с точки зрения воспринимаемых атрибутов.

Ревизия предполагает оценку всех товаров и услуг компании с точки зрения их предложения и реакции на это предложение потребителей. Кроме перечисленных методов, можно использовать оценки торгового персонала. Возможный формат представлен в табл. 50.

Т а б л и ц а 50

Формат оценки товара

Элемент товарного предложения	Оценка важности от 1 до 4	Оценка присутствия от 1 да 10	Общая оценка (Важность + Оценка присутствия)
1			
2			
3			
4			
Итоговая оценка			

Этап 3. Анализ товаров, предоставляемых основными группами конкурентов.

Исследование проводится методом экспертных оценок или оценки потребителями. Пример формата для персональных компьютеров представлен в табл. 51.

Дифференциация атрибута оценивается среднеквадратичным отклонением распределения баллов оценок по этому атрибуту.

Этап 4. Соотнесение выделенной «системы ценностей» с точки зрения требований потребителей и покупателей к товару с

возможностями и целями фирмы.

На основании разработанного стратегического плана компании происходит анализ ММТ существующего портфеля и портфелей конкурентов с точки зрения потенциала и целей компании.

Этап 5. Разработка мультиатрибутивной модели товара.

Проектирование состава и иерархической структуры ММТ. Финансовая оценка возможных вариантов.

Т а б л и ц а 51

Пример мультиатрибутивной модели отношений

Марка компьютера	Атрибут					Балл	
	размер	автономность	мощность	клавиатура	экран	средний	с коррекцией
A	6	8	9	8	7	7,5	7,68
B	7	8	7	8	9	7,6	7,58
C	5	9	9	8	8	7,55	7,86
D	7	8	9	7	9	7,85	7,95
E	8	8	5	6	7	7,0	7,08
F	9	2	5	6	7	5,8	5,07
Важность	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	1,00	1,00
Дифференциация	1,41	2,56	1,97	0,98	0,98		–

Этап 6. Анализ полезности товара.

Разработанные варианты ММТ могут быть оценены с точки зрения полезности (табл. 52). Оценка может быть произведена экспертно или методами интервьюирования потребителей, особенно если это корпоративные потребители или посредники.

Т а б л и ц а 52

Анализ полезности мультиатрибутивного товара

Объективное свойство	Атрибут	Оценка атрибута		Частная полезность	Полная полезность
		важность	присутствие		
C1i	A1	W1	X1	u1	U
C2i	A2	W2	X2	u2	
...					
Cni	An	Wn	Xn	un	
Реальность	Набор атрибутов	Приоритеты	Восприятие	Ценности	
Техническое описание	Исследование	Шкала отношения	Шкала интервалов	Интегрированная модель	

		ний		
--	--	-----	--	--

Этап 7. Разработка программы реализации и поддержки мультиатрибутивной модели товара.

Разработка всех остальных элементов маркетинга-микс, а также планов производства и обеспечения обслуживания потребителей должны проходить исходя из параметров разработанной ММТ.

Этап 8. Выбор программы позиционирования мультиатрибутивной модели товара.

Позиционирование разрабатывается по принятой методике для товара/марки компании.

ВАРИАНТ 27

1. Качественные и количественные исследования для анализа управленческой проблемы.

2. Планирование маркетинговой деятельности компании.

3. Практическое задание:

- определите концепцию упаковки для товара вашей компании, используя вопросник по процессу разработки упаковки.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Концепция упаковки – сформулированная роль упаковки в рамках мультиатрибутивной модели товара для удовлетворения потребностей клиента в процессах выбора, приобретения, доставки, потребления, хранения и утилизации товара.

В современных условиях действуют следующие причины повышения значимости упаковки:

1. Развитие продаж методом самообслуживания. Упаковка играет роль привлечения к товару и несет информацию, которой должно быть достаточно для удобного выбора. Важными факторами при разработке упаковки являются заметность среди других, наличие вербальной и невербальной информации.

2. Рост достатка потребителя и его готовность платить за дополнительные выгоды, которые дает упаковка в процессе выбора, приобретения, потребления и утилизации товара.

3. Необходимость создания образа фирмы и образа марки с помощью упаковки. Потребитель должен видеть товар в упаковке или с элементами упаковки в различных коммуникационных сообщениях, так как в этом случае облегчается выбор в процессе

покупки. Объем средств, затрачиваемых на упаковку, выше, чем на рекламу. По мере «взросления» товара упаковка начинает играть все большую роль.

4. Возможности для новаторства в области упаковки. Многие категории товаров находятся на плоских витках технологических спиралей и не имеют большого потенциала развития, упаковка же дает дополнительную возможность новаторства и позволяет сохранять имидж инновационного товара.

5. Появление сложных товаров. Технологический прогресс, развивая товар, требует наличия у потребителя навыков его использования. Информация и инструкции на упаковке, а в некоторых случаях и формы упаковки облегчают этот процесс и снимают психологические барьеры по отношению к новым товарам у потребителя.

Упростить процесс разработки концепции упаковки и определить базовые параметры первичной и дополнительной упаковки помогут ответы на следующие вопросы:

1. Какие компоненты упаковки товара конкретной категории в стране законодательно регулируются и являются необходимыми, а какие рекомендуются?

2. Кто будет участвовать в цепочке товародвижения и каковы основные требования участников процесса к упаковке?

3. Какие параметры имеет упаковка конкурентов из разных стратегических групп?

4. Какова может быть роль упаковки ММТ – основная на уровне ядра товара, дополняющая, вспомогательная или просто базовая – в сохранении товара?

5. Какие функции упаковке предстоит выполнять в процессе производства, хранения, транспортировки, демонстрации, потребления и утилизации?

6. Какие технологии производства упаковки существуют и какие доступны компании?

7. Должна ли упаковка быть долговечной?

8. Какую информацию должна содержать маркировка?

9. Должна ли упаковка быть многоразовой или одноразовой при использовании всего объема продукта в ней?

10. Актуально ли для потребителя повторное использование или иное применение упаковки?

11. Каковы требования к упаковке с точки зрения техноло-

гий логистики?

12. Оказывает ли упаковка рекламное воздействие?

13. Какова может быть роль упаковки с точки зрения коммуникационного воздействия на всех участников процесса товародвижения?

14. Есть ли привычные традиционные цвета упаковки для товаров данной категории?

15. Есть ли отличия от упаковки конкурента?

16. Повышает ли упаковка ценность товара?

17. Какова связь упаковки и позиционирования марки товара?

18. Привлекает ли упаковка внимание?

19. Может ли упаковка повлиять на решение о покупке?

20. Каковы затраты на дополнительную и первичную упаковки?

ВАРИАНТ 28

1. *Организационные формы и способы проведения маркетинговых исследований.*

2. *Система финансирования маркетинговой деятельности.*

3. *Практическое задание:*

- определите этап жизненного цикла, на котором находятся товары вашей компании, по матрице анализа тенденций жизненного цикла. Отрадите специфику ЖЦТ вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Характеристика этапов жизненного цикла товара (рис. 41):

1) *этап разработки* – это процесс создания товара, характеризуется отрицательным финансовым потоком;

2) *этап выведения на рынок* – медленный рост сбыта по мере выхода товара на рынок, обычно большие затраты, прибыли нет, так как объем продаж еще не позволяет выйти на точку безубыточности;

3) *этап роста* – за счет эффекта накопления информации в «черных ящиках» потребителей происходит ускорение восприятия товара, в какой-то момент достигается точка безубыточности и начинается рост прибыли. Ряд исследователей выделяют внутри этапа подэтап конкурентной нестабильности. Когда тенденция восприятия товара потребителями становится устойчивой и начинает падать показатель предпринимательского риска,

работа с товаром становится привлекательной для конкурентов. В этот момент лидера активно атакуют преследователи, что и создает излишнее конкурентное напряжение и как следствие – нестабильность;

4) *этап зрелости* – замедление темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных потребителей. Прибыль стабилизируется в связи с ростом затрат на конкурентную борьбу;

5) *этап спада* – резкое падение сбыта и снижение прибылей за счет эффекта масштаба.

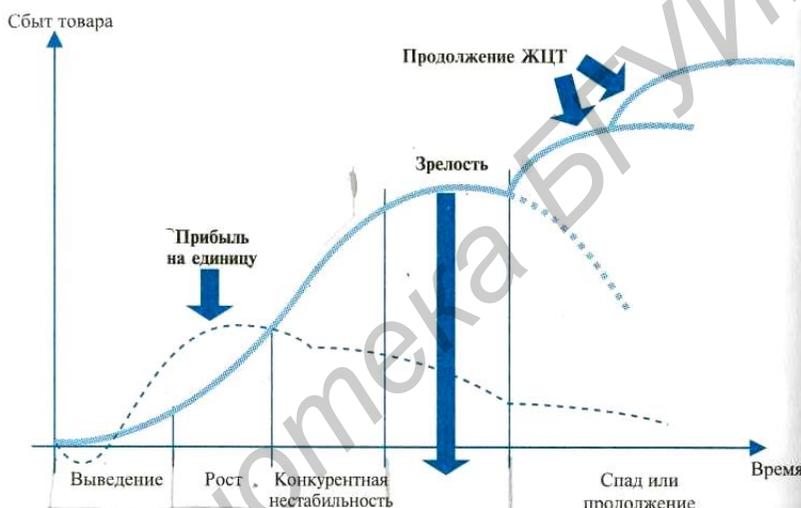


Рис. 41. Этапы ЖЦТ

На разных этапах жизненного цикла товара используются разные стратегии маркетинга. В табл. 53 представлены примеры нахождения товаров на разных этапах ЖЦТ. Для адаптации маркетинга-микс к каждому этапу жизненного цикла становится очевидной важность информации о стадии развития (табл. 53 и 54, рис. 42).

Т а б л и ц а 53

Примеры товаров на разных этапах ЖЦТ в Республике Беларусь

Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад
Цифровые фото-	DVD-носители	VHS-носители	Аудиокассеты

камеры Продукты с био-активными добавками Пузырьковые стиральные машины MP3-плееры	Йогурты Пиво в алюминиевых банках Услуги кейтеринга (питание вне дома)	Стиральные машины с фронтальной загрузкой CD-диски	Нерасфасованное молоко Весовое сливочное масло Матричные принтеры
---	--	---	---

Т а б л и ц а 54

Жизненный цикл товара: основные характеристики и типичные ответные реакции производителей

Критерий	Этап выведения на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
Характеристика				
Сбыт	Слабый	Быстро растущий	Медленно растущий	Падающий
Прибыль	Минимальная	Максимальная	Падающая	Низкая (0)
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителя				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределе-	Неравномер-	Интенсивное	Интенсивное	Селективное

ние товара	ное			
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности

Матрица анализа тенденций ЖЦТ

Наименование товара _____
Дата _____

Показатель	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Тенденция
Объем продаж					
Объем прибыли					
Рентабельность					
Доля рынка					
Цена					

Примечание к матрице:

Шкала для оценки показателя:
очень низкий/очень маленький
низкий/маленький
средний
высокий/большой
очень высокий/очень большой

Характеристики тренда:
резкое падение
падение
стабильность
повышение
резкое повышение

Рис. 42. Матрица анализа тенденций ЖЦТ

ВАРИАНТ 29

1. Факторы, влияющие на стоимость маркетинговых исследований.

2. Понятие «маркетинга-микс»: стратегический и тактический уровень.

3. Практическое задание:

- какую стратегию выбрала ваша компания при разработке новых товаров? Определите степень новизны инновации, соотношение типов новых товаров.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Важнейшим понятием в теории создания товара является понятие инновации. Это успешная творческая реализация концепции, открытия или изобретения, способствующие прогрессу, результат согласованных спланированных действий. Ускорение технологического процесса увеличивает скорость инновации и сокращает сроки перехода от разработки товара к его крупномасштабной коммерческой реализации.

Выделяются две основные стратегии развития товара. *Первая* – дальнейшее совершенствование товаров, пользующихся спросом на рынке – «втягивание рынком». Это менее рискованная и более привлекательная для фирмы стратегия. Развитие товара вызвано потребностями рынка. *Вторая* стратегия – разработка товаров, неизвестных рынку, – «вталкивание технологий». В данном случае риск выше, но возможен технологический прорыв и достижение долгосрочного конкурентного преимущества. Разработка товаров основана на фундаментальных исследованиях и возможностях технологии. 20–40 % успешных инноваций – это инновации второго типа.

Большое значение имеет выбранный вариант программы разработки новых товаров. Возможно развитие путем покупки «готовых товаров»: покупка предприятия, покупка патента на товар, приобретение лицензии на производство. Второй вариант – развитие путем создания собственной программы НИОКР. В этом случае возможна разработка совершенно новых товаров (товары рыночной новизны); товаров, новых для фирмы; усовершенствованных и модифицированных товаров. Третий вариант – это финансирование научно-исследовательских программ независимых исследовательских центров (университеты, государственные программы, оборонные заказы).

Степень новизны инновации определяется рядом факторов, в том числе особенностью отрасли. Это необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ предприятия (табл. 55).

Т а б л и ц а 55

Степень новизны инновации

Рынок	Товар и технология	
	известная	новая

<i>Известный</i>	<i>Концентрация</i> Риск минимален, так как фирма опирается на свою компетентность	<i>Технологический риск</i> Успех зависит от технологического ноу-хау фирмы
<i>Новый</i>	<i>Коммерческий риск</i> Успех определяется маркетинговым ноу-хау	<i>Диверсификация</i> Риски суммируются и работают преимущества диверсификации

Выделяется ряд типов новых товаров. Их процентное соотношение и степень новизны представлены в табл. 56.

Т а б л и ц а 56

Соотношение типов новых товаров

Тип товара	Отношение к итогу, %
Товары мировой новизны	10
Товары, новые для фирмы	20
Расширение имеющейся гаммы товаров	26
Обновленные товары	26
Изменение позиционирования товара	7
Сокращение издержек (производственная инновация)	11
<i>Итого</i>	100

Можно выделить следующие этапы разработки нового товара:

- 1) генерация идей;
- 2) критическая оценка концепций, разработанных на базе идей;
- 3) коммерческий анализ;
- 4) разработка прототипа товара;
- 5) апробирование на тестовом рынке;
- 6) запуск в серийное производство.

Для генерации идей используют метод инвентаризации характеристик (перечисление свойств), морфологический анализ, анализ проблем, мозговую атаку, метод синектики, а также клиентов как источник идей.

Метод разработки новых товаров с использованием информации от потребителей и клиентов широко применяется для корпоративных рынков (табл. 57).

Возможные пути инновации в промышленном маркетинге

Потребности промышленного клиента	Возможности производителя	
	ограниченные	широкие
Ощущаемые	Доминирует инициа- тива клиента	Совместная инициати- ва
Латентные	Никакой инициативы	Доминирует инициа- тива производителя

ВАРИАНТ 30

1. *Сущность и принципы маркетинга.*

2. *Формирование потребителя в маркетинге.*

3. *Практическое задание:*

- *определите цели, лежащие в основе ценообразования в вашей компании;*

- *постройте дерево целей ценообразования, исходя из стратегии вашей компании.*

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Разработка стратегии ценообразования приведена на рис. 43.



Рис. 43. Разработка стратегии ценообразования

Цена и качество товара связаны более сложно, чем кажется на первый взгляд. Если информации о товаре мало, цена является показателем качества. Когда есть другие критерии сравнения, значение цены снижается.

От выбора цели ценообразования зависит не только размер цены, но и весь процесс разработки, корректировки и, в конечном счете, продвижение товара с выбранной ценой на рынок.

Рассмотрим четыре группы целей ценообразования. Первая группа связана с достижением показателей прибыльности при

установленной цене. Сюда относится установление цены для выживания. В этом случае цена базируется на неполной себестоимости товара, включаются переменные и только часть постоянных затрат. Такая цена позволяет компании продолжать работу некоторое время. Цель в виде максимальной текущей прибыли чаще всего связана с установлением завышенных цен по отношению к конкурентам или нормальной цене компании на этот товар. Достижение максимальной отдачи на вложенный капитал (ROI) за счет цены также относится к целям по прибыли. Алгоритм этого процесса представлен на рис. 44.

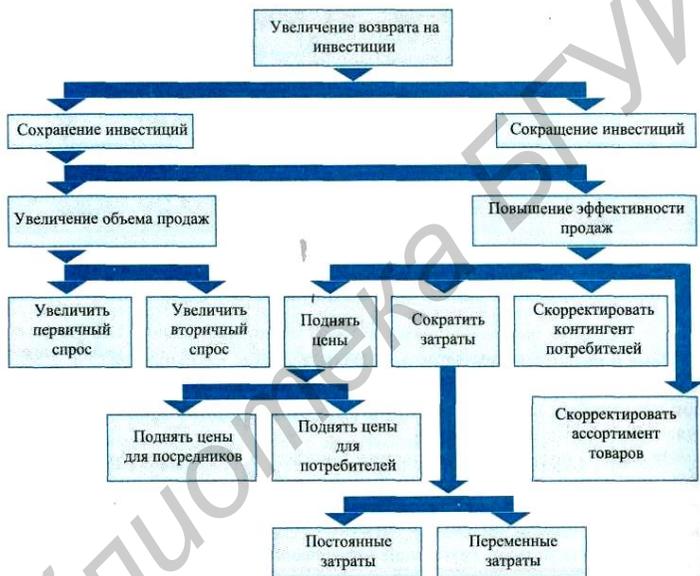


Рис. 44. Дерево возможностей в ценообразовании

Вторая группа целей ценообразования связана с достижением высоких показателей продаж. Если в качестве цели стоит максимальный рост продаж, – это будет, скорее всего, цена проникновения, заниженная по отношению к конкурентам и/или нормальному уровню цены на товар компании. Максимальный охват рынка предполагает обычно начальную высокую цену, так как в этом случае, снижая ее, можно охватить различные эшелоны потребителей по их ценовой чувствительности. Это стратегия «снятия сливок».

Тип и структура конкуренции значительно сказываются на цене и, в свою очередь, с помощью активных подходов к ценообразованию компания может изменить свою позицию и позиции других конкурентов на рынке. Цель ценообразования – вытеснение конкурентов – обычно предусматривает значительное снижение цены до уровня, при котором часть игроков не может удержать прибыльность из-за высокой себестоимости. Чаще всего такую политику проводят крупные компании по отношению к мелким, транснациональные компании по отношению к национальным, игроки с передовой технологией – к остальным игрокам на рынке. Это тактический вариант, а стратегический вариант – установление цены лидерства по показателям соотношения цена/качество. Обычно это средняя цена на высококачественный товар.

Компании, обладающие нематериальным капиталом в виде имиджа, репутации и/или торговых марок, в основу ценообразования кладут поддержание капитализации и, как следствие, лояльность потребителей. Это цены для поддержания позиционирования или реализации программ перепозиционирования товарных марок. К группе специальных целей также можно отнести цены, связанные с реализацией отдельных маркетинговых программ.

П. Дойль определяет две полярные стратегии повышения цены на товар: «изменение психологии продаж» и «барьеры, удерживающие потребителя», а также промежуточные между ними (рис. 45).

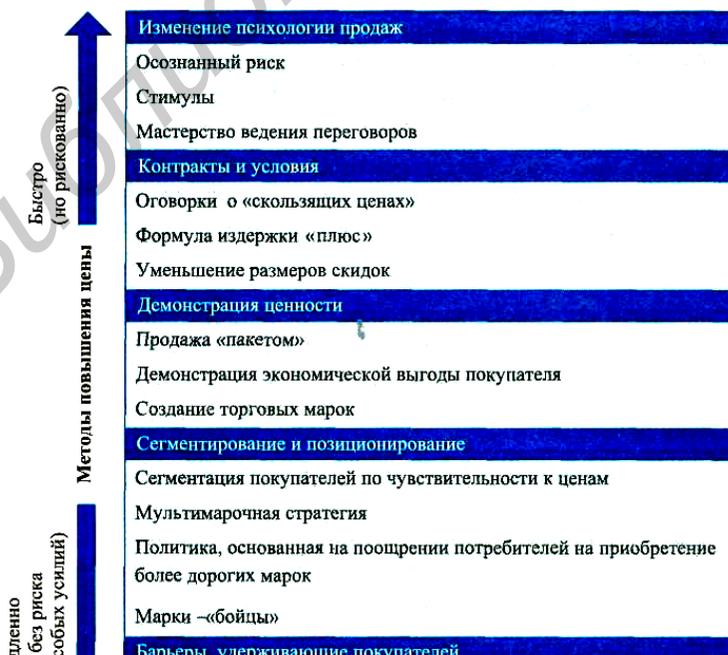


Рис. 45. Стратегии повышения цены на товар

ВАРИАНТ 31

1. Определяющее значение стилей совершения сделок в процессе развития бизнес-ориентаций.

2. Понятие, характеристика и моделирование поведения индивидуальных потребителей. Консюмеризм.

3. Практическое задание:

- выберите методы ценообразования на товары вашей компании.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Методы ценообразования

Первая группа методов ценообразования ориентирована на заданные показатели прибыльности.

Метод расчета цены: «средние издержки плюс прибыль».

Все виды издержек классифицируются по типам и структуре (постоянные, переменные). По отношению к цене все предприятия делятся на «чувствительные к объему продаж» (большая доля постоянных затрат в себестоимости, например: гостиницы, авиакомпании) и «чувствительные к цене единицы товара» (большая доля переменных затрат, например: производство одежды, продуктов питания). Этот фактор должен учитываться при определении исходной цены.

Например, розничный торговец покупает у оптового торговца тостер за 20 у. е. + 50 % наценка (скидка); продажная цена – 30 у. е.; издержки розничного торговца – 8 у. е.; прибыль – 2 у. е.

Метод расчета цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли на вложенный капитал (рис. 46). Кривая безубыточности продаж – несложный, но довольно удобный инструмент для обобщения и оценки динамики вариантов рентабельности под влиянием изменения цены. Рас-

чет точки безубыточности – это определение объема продажи товаров, при котором предприятие покрывает свои постоянные и переменные издержки на товар и сможет получить прибыль.

Вторая группа методов – методы, ориентированные на конкуренцию.

Метод определения равновесной цены в условиях чистой конкуренции. Цена в этом случае определяется соотношением спроса и предложения (рис. 47).

Тыс. руб.



Рис. 46. Определение точки безубыточности



Рис. 47. Определение цены равновесия

Метод определения цены исходя из конкурентного паритета. В рамках данного метода цена определяется с учетом уровня текущих цен на рынке. В условиях олигополии это про-

исходит путем выравнивания цен и ухода от ценовой конкуренции. На рынках монополистической конкуренции чаще происходит так называемое следование за лидером. Компании-преследователи ориентируются на цены лидирующей компании и подстраивают свои цены к ценам лидера, в результате они могут быть на одном уровне, но чаще ниже, чем у лидера.

Метод ценообразования на основе проведения конкурсов и тендеров. Каждая компания определяет цену в своем предложении для участия в конкурсе исходя из себестоимости и с учетом результатов исследования цен возможных конкурентов. Также при расчете цены предприятию необходимо учитывать общую привлекательность контракта, например, государственный заказ или муниципальная закупка характеризуются регулярностью, гарантированностью платежа, значительным объемом и другими преимуществами, возможностью сформировать положительный общественный имидж.

Для всех описанных методов используется представленная на рис. 48 методика ценообразования.

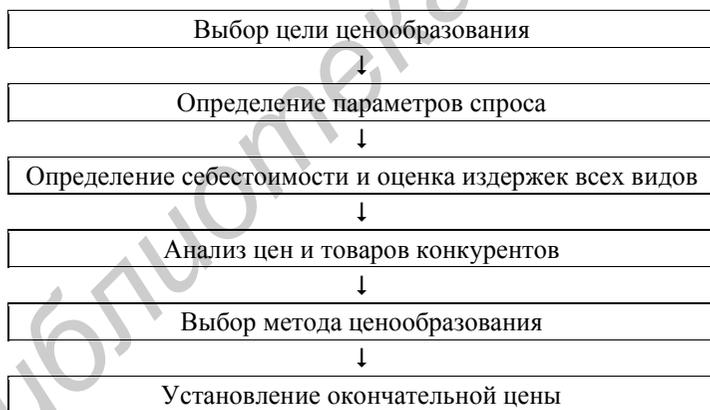


Рис. 48. Методика ценообразования

Маркетинговые методы ценообразования, ориентированные на ожидания потребителей, используют другой алгоритм определения исходной цены.

Метод расчета цены на основе ощущаемой ценности товара с учетом факторов покупательского восприятия.

Например, цена чашки кофе: в закусочной – 1,25 у. е., в недорогом ресторане – 1,5 у. е., в кафе гостиницы – 1,75 у. е., с подачей в номер гостиницы – 3 у. е., в ресторане – 4 у. е.

Цена определяется на основе ожидаемых потребителем прямых и косвенных выгод от товара.

Метод расчета цены для достижения целей позиционирования товара на рынке. Алгоритм процесса ценообразования представлен на рис. 49.

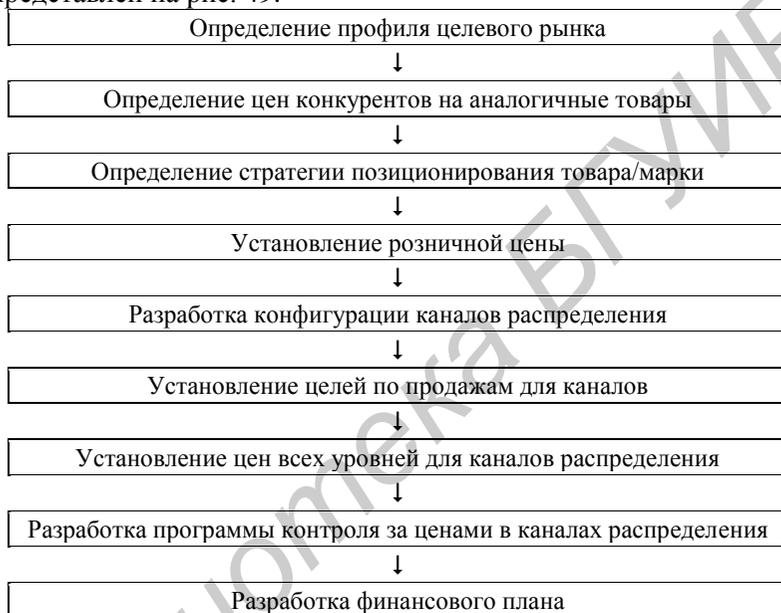


Рис. 49. Методика определения цены в маркетинге

ВАРИАНТ 32

1. *Классификация товаров. Упаковка товаров. Товарный ассортимент.*

2. *Корпоративные покупатели. Формирование программы продажи и обслуживания клиентов.*

3. *Практическое задание:*

- *определите стратегии ценообразования на новый товар известной вам фирмы;*

- *какая стратегия на товар-имитатор в зависимости от соотношения цены и качества может быть выбрана компанией?*

- какие еще проблемы ценообразования могут возникнуть?

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Установление цены на новый товар

Для новых товаров на этапах внедрения и роста ЖЦТ применяют две стратегии ценообразования: стратегию «снятия сливок» (установление более высокой цены на товар) и стратегию глубокого проникновения на рынок (сравнительно низкой начальной цены). Критерием выступает цена, по которой будет продаваться товар на стадиях завершения роста и зрелости (табл. 58). Часто это и есть цена позиционирования.

Т а б л и ц а 58

Сравнение стратегий ценообразования

Стратегия «снятия сливок»	Стратегия глубокого проникновения
Главная задача – охват рынка по глубине	Главная задача – быстрый рост продаж
Быстрая окупаемость	Медленная окупаемость
Предусматривается снижение цены	Предусматривается рост цены
Главная опасность при снижении цены – потеря имиджа, премиальности товара, риск утраты доверия потребителей	Главная опасность – обеспечить своевременное предложение на рынок модификаций товара с нормальной ценой, риск атаки преследователей
Низкий уровень знания товара потребителем	Потребитель знает товар

Установление цены на новый товар-имитатор

При определении цены на новый товар-имитатор может быть использовано девять вариантов стратегий в зависимости от соотношения цены и качества (табл. 59).

Т а б л и ц а 59

Стратегия определения цены на товар-имитатор

Качество	Цена		
	Низкая	Высокая	Средняя
Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок	3. Стратегия повышенной ценностной значимости

Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости

Разработка товаров рыночной новизны чаще всего под силу только крупным компаниям-лидерам рынков, так как требует значительных финансовых ресурсов. Компании – преследователи лидера – рано или поздно тоже начнут производство такого товара, но перед ними встает вопрос о соотношении по целому ряду параметров с оригинальным товаром. Не надо забывать, что не все сегменты потребителей могут приобрести товар по высокой цене, и поэтому установление цены на имитатор – серьезная проблема. Потребительские свойства товара-имитатора будут ниже, чем у оригинального товара, прежде всего не по функциональным, а по другим атрибутам, и цена может быть ниже. Приведенные стратегии позволяют осуществить выбор модели ценообразования исходя из целей компании на рынке и качества товара.

Установление цены в рамках ассортимента

Важным элементом ассортиментной политики компании является установление цен на товары внутри ассортимента так, чтобы обеспечить рентабельность и отдельных позиций, и всей линейки. Но показатели прибыльности могут быть заложены для достижения именно эффекта синергии всех товаров в ассортименте. Необходимо выбрать подход к установлению цен на дополняющие товары и обязательные принадлежности так, чтобы максимально повлиять на рост продаж основного товара и обеспечить удовлетворение потребителей от товаров компании.

В формировании ценовой политики компании, работающей в разных регионах, большую роль играет установление цен по географическому принципу. Возможные подходы – это установление цены FOB (free on board) в месте происхождения, где оплата транспортных расходов осуществляется за счет покупателя; единой цены с включенными в нее расходами; политики зональных цен; цены применительно к базисному пункту; цены с принятием на себя расходов по доставке.

Установление цен со скидками и зачетами

Наиболее часто устанавливается скидка за объем закупаемого товара. Это оправдано, так как операционные расходы на оформление большой сделки будут относительно меньше, чем на ряд сделок меньшего объема. Ограничение такого подхода заключается в том, что у потребителей появляется стимул к покупке неоправданно большого объема товара для того, чтобы снизить цену за единицу. Но это может при определенных условиях снизить уровень удовлетворения потребности и в конечном счете повысить стоимость товара. У корпоративных клиентов произойдет снижение оборачиваемости их капитала из-за увеличения запасов. При хранении без соблюдения необходимых условий может снизиться качество товара. Потребитель лишает себя маневра внутри ассортимента, когда закупает излишнее количество товара.

Популярной является скидка за платеж наличными с учетом времени оплаты. Функциональные скидки применимы, если часть функций выполняет покупатель, например, скидки при продаже разобранной мебели. Сезонные скидки предоставляются при покупке товара вне сезона, что снижает уровень запасов у продавца.

Цены с учетом зачетов используются при продаже многих видов технически сложных товаров. Например, при покупке нового автомобиля дилер может зачесть стоимость старого автомобиля потребителя. Зачеты также применяются для розничных торговцев за содействие продвижению товара компании. Установление цен для стимулирования сбыта происходит в рамках специальных маркетинговых программ.

Зависимость цены и прибыли

Зависимость прибыли от цены не всегда прямолинейна, т. е. с ростом цены прибыль возрастает далеко не всегда. Это связано с характером цены как элемента маркетинга-микс. Поэтому актуальной является проблема проверки ценовых решений с точки зрения влияния на прибыль.

1. При увеличении цены прибыль может увеличиться, если:
 - первоначальная цена была занижена, покупатели готовы платить за товар компании больше;
 - производственные мощности для данного товара на рынке

ограничены, существует дефицит товара;

- спрос на данный товар неэластичен по цене;
- более высокая цена на товар создает ему имидж эксклюзивности и уникальности;
- расширяется емкость рынка.

2. При увеличении цены прибыль компании может снизиться, если:

- увеличение цены не компенсирует увеличение издержек в условиях инфляции;
- падают продажи при росте цены за счет того, что первоначальные цены были установлены на уровне ожиданий;
- объем продаж уменьшается быстрее, чем увеличивается прибыль от реализации единицы продукции при эластичном спросе.

3. При снижении цены прибыль может увеличиться, если:

- более низкие цены ведут к увеличению объема продаж быстрее, чем падает прибыль при эластичном спросе;
- цена, установленная в момент выведения товара, позволяла охватить только часть рынка;
- издержки производства единицы продукции быстро уменьшаются при росте объема продаж;
- часть конкурентов уходит с рынка, не выдержав давления себестоимости на цену.

4. При снижении цены прибыль может уменьшаться, если:

- спрос неэластичен и при снижении цены продажи не растут или растут медленно;
- при уменьшении объема производства в условиях ценовой войны себестоимость единицы продукции резко возрастает;
- цены были снижены исключительно для увеличения доли продаж предприятия на рынке;
- цель предприятия – предотвращение внедрения на рынок новых конкурентов.

ВАРИАНТ 33

1. Эволюция маркетинга как результат развития бизнес-ориентаций.

2. Корпоративные покупатели. Формирование программы продажи и обслуживания клиентов.

3. Практическое задание:

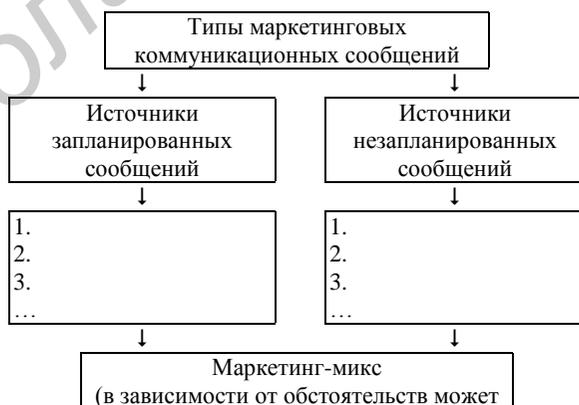
- охарактеризуйте источники запланированных и незапланированных маркетинговых сообщений;

- из приведенных ниже запланированных и незапланированных маркетинговых коммуникационных сообщений выберите необходимые и внесите их в схему (рис. 50).

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Перечень сообщений:

- лицензирование;
- взаимоотношения с общественностью;
- использование специальных средств в местах продажи;
- кризисный менеджмент;
- личные продажи;
- оборудование мест продажи;
- поведение обслуживающего персонала;
- прямой маркетинг;
- расследования, проводимые журналистами или государственными органами;
- реакция фирмы на обращение клиентов;
- реклама;
- сервисное обслуживание;
- спонсорство;
- стимулирование сбыта;
- сувениры;
- транспортные средства;
- упаковка.



быть источником как запланированных,
так и незапланированных сообщений)

Рис. 50. Маркетинговые коммуникационные сообщения

ВАРИАНТ 34

1. *Использование маркетинга как средства поддержания и стимулирования продаж в рамках бизнес-ориентации PRODUCT OUT.*

2. *Понятие и характеристика посредников как потребителей.*

3. *Практическое задание:*

- *выберите тип и обоснуйте конфигурацию канала распределения для товаров вашей компании.*

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Типы опосредованного распределения в маркетинге

Выделяются три основных типа распределения, которые формируют требования к посредникам.

Интенсивное распределение – реализация товаров через все доступные производителю виды посредников. Выборочное распределение – производитель выбирает из всех возможных посредников тех, кто отвечает требованиям программы маркетинга данного товара.

Эксклюзивное распределение – производитель выбирает обычно одного посредника в регионе и дает ему исключительные права на реализацию товара от имени производителя. Эксклюзивное распределение характерно для поставки крупных, малосерийных, а также уникальных изделий. Поставщик, как правило, осуществляет монтаж изделия, его установку и послепродажное обслуживание, включая ремонт и поставку запасных частей. Все эти операции отражаются в продажной цене. Данная форма характерна и для лизинга, т. е. долгосрочной аренды товара с правом последующего выкупа.

Выборочное распределение предполагает достаточно узкий круг клиентов (чаще всего постоянных). Он охватывает технически сложные изделия (в том числе товары потребительского назначения), требующие послепродажного обслуживания. Кроме того, продажа, хранение и обслуживание этих товаров невоз-

можно без определенных технических знаний у продавца. Этими знаниями обладают не все потенциальные посредники, что и обуславливает необходимость выбора (селекции).

подавляющая часть потребительских товаров и некоторая часть промышленных в подобных условиях продажи не нуждаются и могут быть поставлены любому торговцу, кто пожелал бы их приобрести. В этом проявляется массовый характер интенсивного типа распределения.

Характеристики основных типов распределения представлены в табл. 60.

Т а б л и ц а 60

Типы распределения товаров

Тип распределения	Число посредников	Объем продажи	Характер товара	Особые условия
Эксклюзивный (исключительный)	Один	Небольшой	Уникальный, малосерийный	Монтаж оборудования и другие услуги
Выборочный (избирательный)	Несколько (ограниченный отбор)	Большой	Требующий послепродажного обслуживания	Контроль продажи и подготовки персонала
Интенсивный (массовый)	Любое	Очень большой	Массовый	Нет

Каналы распределения товаров и услуг приведены на рис. 51–53.

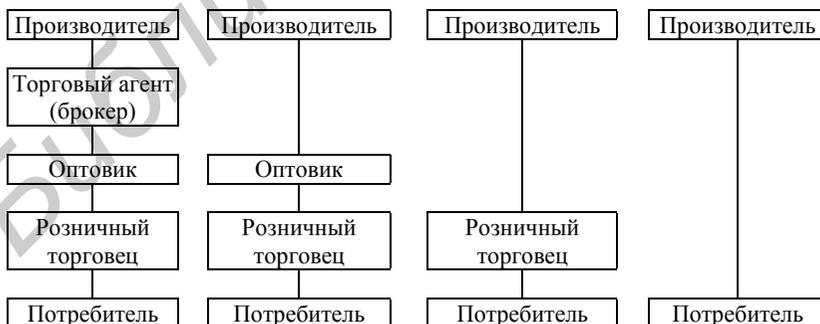


Рис. 51. Каналы распределения потребительских товаров



Рис. 52. Каналы распределения товаров производственного назначения



Рис. 53. Каналы распределения услуг

ВАРИАНТ 35

1. Использование маркетинга как средства формирования лояльности потребителей и создания нематериального капитала в рамках бизнес-ориентации MARKET IN.

2. Оценка возможностей развития продаж на основе показателя емкости рынка.

3. Практическое задание:

- сформулируйте критерии выбора торговых посредников для выбранного вашей компанией канала распределения.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Свободному рынку товаров должен соответствовать свободный рынок услуг торговой инфраструктуры, цены на котором формируются в зависимости от спроса и предложения. Торговая инфраструктура – это посреднические организации и предприятия различного назначения и разнообразных организационных форм, специализирующиеся на сфере товарообмена. Назначение торговой инфраструктуры: содействие и участие в обмене товарами между производителями и потребителями, обеспечение экономии средств и сокращение времени продвижения товаров

от производителя к потребителю. В современной рыночной системе торговая инфраструктура обеспечивает достижение компромисса интересов поставщиков и потребителей, возможность стабилизации обменных процессов.

Существует несколько критериев классификации торговых посредников. В качестве торговых посредников выступают оптовые предприятия, торгующие крупными партиями товаров с другими оптовиками, с розничной торговлей и промышленными потребителями, и розничные предприятия, торгующие преимущественно с индивидуальными потребителями, населением.

В узком смысле слова *дистрибьютором* является крупная оптовая фирма, располагающая собственной торгово-складской сетью. Она принимает на себя права собственности, покупая товар. К функциям дистрибьютора относятся: активизация товарного предложения путем закупки товаров у производителей; перепродажа товаров другим торговым предприятиям, а также промышленным и массовым потребителям; аккумулярование товарных запасов, их хранение и маневрирование ими; операции по контролю за качеством товаров, а при необходимости доработка, упаковка, расфасовка, подсортировка и комплектация ассортимента; проведение маркетинговых исследований.

Многие оптовые фирмы осуществляют *лизинговые операции*, т. е. долгосрочную аренду технически сложных товаров и оборудования. Практикуется *франчайзинг* – лицензирование и сдача в аренду марки товара, наименования фирмы (логотипа) и других нематериальных объектов. Среди оптовых предприятий распространены бартерные операции.

Особый тип посредников представляет *джоббер* – оптовая фирма (как правило, средних размеров), закупающая товары как у производителей, так и у дистрибьюторов. Особенностью этой формы оптовой торговой деятельности является то, что джоббер не имеет складских помещений. Товары немедленно доставляются покупателю по принципу «just-in-time», т. е. «поставка точно в срок, продажа с колес». Для отечественного маркетинга это новое и перспективное направление, связанное с внедрением принципов логистики.

Важная роль в распределении принадлежит *брокерам*, которые выступают в роли активного посредника, сводя продавца с покупателем и получая оплату на комиссионных началах. Ино-

гда брокер выступает гарантом сделки или предоставляет кредит покупателю. Брокер не принимает на себя права собственности, а только организует торговый процесс.

Оптово-розничной деятельностью занимаются *дилеры*, фирмы, посредничающие непосредственно между производителем и потребителем. Дилер располагает собственными складскими и торговыми помещениями и соответствующим оборудованием (часто дилеры торгуют технически сложными товарами), занимается послепродажным обслуживанием. Иногда дилер посредничает между различными торговыми фирмами и клиентами.

В системе торгового посредничества важное место отводится *агентам*, т. е. юридическим или физическим лицам, совершающим определенные маркетинговые действия по поручению другого лица (принципала). Агенты не имеют прав собственности на товар. Различаются агенты по сбыту (агент производителя), ведущие с клиентом переговоры по ценам, кредитам, поставкам и другим условиям сбыта; торговые агенты, работающие по договору и более независимые, чем агенты по сбыту (иногда они самостоятельно заключают сделки).

Существует несколько разновидностей торговых агентов: торговый агент с исключительными правами, за которым закрепляется территория или круг предприятий, где только он уполномочен вести переговоры и заключать договоры от имени определенной фирмы-принципала; торговый агент-консигнатор, который осуществляет торговые операции с товарами фирмы-принципала, но через свои склады, причем в момент заключения сделки он обладает всеми полномочиями собственника товара, продавая товар от его имени и за его счет, получая за это комиссионное вознаграждение (по существу агент-консигнатор является арендатором товара); особый торговый агент, который принимает на себя функции гаранта сделки.

Самостоятельной формой торгово-комиссионных операций является *факторинг*. Компания, именуемая фактором, кредитует продавца, обычно оплачивая 70–80 % суммы платежа клиента, т. е. приобретает дебиторскую задолженность и берет на себя взыскание долга с предприятия-должника. Интерес фирмы, продавшей дебиторскую задолженность, состоит в том, что она получает деньги немедленно и, в свою очередь, может рассчитаться с кредиторами. Удерживаемый процент представляет собой

плату за риск.

ВАРИАНТ 36

1. Использование маркетинга как средства привлечения капитала и повышения инвестиционной привлекательности компании в рамках бизнес-ориентации INVEST IN.

2. Выбор и разработка целевого рынка, позиционирование товара.

3. Практическое задание:

- определите цели стимулирования сбыта вашей компании;
- определите методы стимулирования сбыта в торговле, а также средства стимулирования конечных потребителей, в разработке которых принимает участие ваша компания.

У к а з а н и е. При выполнении практического задания используйте справочный материал, приведенный ниже.

Цели стимулирования сбыта представлены в табл. 61.

Т а б л и ц а 61

Цели стимулирования сбыта

Потребитель	Торговля
Добиться испытания товара новыми пользователями	Вывести новый продукт в новую область распространения
Представить новый или улучшенный товар	Снизить торговые издержки
Стимулировать повторное использование товара	Улучшить навыки работы
Стимулировать более частые или многочисленные покупки	Компенсировать последствия продвижения конкурирующих марок
Направить покупательскую активность в другое русло	Увеличить объемы продаж
Сохранить клиентов за счет предоставления видимого вознаграждения	Контролировать товарные запасы
Усилить рекламу или личные продажи	Стимулировать поддержку внутри торговых точек
Стимулировать поддержку торговли	Добиться высокого уровня интереса среди тех, кто отвечает за продажу товара

Методы стимулирования сбыта в торговле приведены в табл. 62.

Методы стимулирования сбыта в торговле

Методика	Цель	Способ реализации
Компенсация затрат на распространение нового продукта	Добиться включения нового товара в ассортимент	Денежная премия или премия продукцией для обеспечения запаса нового товара
Скидки при пробной закупке	Добиться первоначального контракта. Возможность продемонстрировать товар	Особые скидки при первоначальной закупке

Окончание табл. 62

Методика	Цель	Способ реализации
Возврат непроданных новых товаров	Добиться включения нового товара в ассортимент	Поставка на условиях консигнации. Введение норматива оборачиваемости для нового товара
Конкурсы дилеров	Стимулировать массовые закупки; вызвать энтузиазм за счет соревновательности; поддержать тесные партнерские отношения	Прямая почтовая реклама; реклама для торговли; торговый персонал. Введение нормативов продажи дилерами товаров
Торговые купоны (купоны для потребителей, распространяют производители, но в них указан торговец)	Увеличить частоту и объем закупок; добиться быстрой оценки товара	Реклама в местных СМИ, печатные объявления и радиообъявления в магазинах
Премии дилерам за объемы закупок (например, в виде путешествий)	Поощрить определенный уровень покупок; наградить посредника за поддержание усилий по продвижению; создать благоприятное отношение	Торговый персонал, реклама для торговли
Торговые соглашения (специальная выкладка, дополнительные закупки, лучшее расположение на полках, помощь в продаже)	Финансовое поощрение посредников за покупку товара или поддержку его продвижения; стимулировать частоту и объем закупок; добиться сотрудничества в продвижении товара	Компенсации за закупку, скидки, компенсация за экспонирование и место, форвардная закупка, компенсация в форме бесплатных товаров, рекламный зачет, товарный кредит, возврат товара

Кооперированный маркетинг (совместный маркетинг)	Продвижение товаров у определенных торговцев	Совместные акции, направленные на потребителя
Программы обучения и социальные мероприятия	Обеспечить полноценный грамотный процесс продажи товара торговцем	Семинары, тренинги, учебные пособия, специально подготовленный штат сотрудников
Кредит, отсрочка оплаты	Снизить влияние на закупки своего товара, наличие средств у торговца	Определение лимитов товарных кредитов по категориям торговцев

Средства стимулирования конечных потребителей и их характеристика приведены в табл. 63.

Т а б л и ц а 63

Средства стимулирования конечных потребителей

Средство	Характеристика средства	Примечание
Пробные образцы	Бесплатный товар или услуга «стучится» в каждую дверь, в местах скопления целевых потребителей. Довольно дорогой способ. Несложная программа реализации	Подходит для новой модификации товара с учетом отставания во времени по сравнению с рекламой
Купоны	Сертификаты, дающие право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. Размещаются на товаре, в газетах, журналах. Стимулирование продаж известных марок. Сложная программа организации, возможны негативные последствия. Не все сегменты воспринимают такие акции	Стимулирует увеличение спроса на известный потребителям товар
Денежные компенсации (скидки) после покупки	Компания возмещает часть уплаченной цены при подтверждении покупки	Подходит для дорогостоящих товаров. Требуется высокая степень доверия к фирме
Товар по льготной цене	На упаковке или этикетке размещено сообщение о снижении цены товара за счет особой расфасовки (две пачки по цене одной) или в виде набора сопутствующих товаров	Более эффективно, чем купоны. Действие сразу видно. Часто трудно оценить эффективность
Премии (подарки)	Товары, предлагаемые по	Трудность доставки

	низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара, обычно содержат символику. Много-разовая упаковка может служить в качестве подарка	товаров-премий потребителям
Призы, конкурсы, лотереи, игры	В результате покупки предоставляется возможность выиграть денежный или другой приз	Требуется серьезная коммуникационная поддержка и открытость подведения итогов для сохранения доверия

Окончание табл. 63

Средство	Характеристика средства	Примечание
Награды за лояльность к определенному продавцу	Системы баллов и их учет при оплате товара (клубные системы)	Подходит для торговых предприятий и сферы услуг
Увеличенные сроки гарантии на товар	Совместные программы торговцев и производителей. Увеличение мощности сервисных центров	Подходит для сложных потребительских товаров. Привлекают как фактор конкуренции, но необходима серьезная поддержка – выход за рамки программы стимулирования в маркетинговых отношениях
Совместное стимулирование	Производители нескольких марок товаров, которые применяются в комплексе, действуют вместе	Требуется хорошая координация программ
Перекрестное стимулирование	Одна марка товара используется для продвижения другой. Возможны купоны, скидки, конкурсы, бесплатное пробное обслуживание	Чаще применяется для сферы услуг
Дегустация в местах продажи товара (самплинг)	Предложение потребителю попробовать товар в месте его продажи	Проблема торгового оборудования, графики работы предприятий торговли

Рекомендуемая литература

1. О защите прав потребителя : закон Респ. Беларусь от 02.01.2002 : в ред. закона Респ. Беларусь от 29.06.2006. – № 137-3) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 107.
2. О товарных знаках и знаках обслуживания : закон Респ. Беларусь от 05.02.1993 : в ред. закона Респ. Беларусь от 27.10.2000. – № 447-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2000. – № 106.
3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
4. Акулич, И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич. – Мн. : Выш. шк., 2005.
5. Акулич, И. Л. Маркетинг в понятиях и определениях / И. Л. Акулич. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2006.
6. Алешина, И. А. Паблик рилейшенз для менеджеров и маркетеров / И. А. Алешина. – М. : Тандем, 1997.
7. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб. : Питер, 1999.
8. Анкер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Анкер. – СПб. : Питер, 2002.
9. Белановский, С. Метод фокус-групп / С. Белановский. – М. : Николо М, 2001.
10. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001.
11. Беляевский, И. Маркетинговое исследование / И. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001.

12. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001.
13. Березин, И. Практика исследования рынков / И. Березин. – М. : Бератор-Пресс, 2003.
14. Боровиков, В. П. Популярное введение в программу Statistica / В. П. Боровиков. – М. : Компьютер-Пресс, 1998.
15. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии : пер. с англ. / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001.
16. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2005.
17. Гантер, Б. Типы потребителей. Введение в психографику / Б. Гантер, А. Фернхам. – СПб. : Питер, 2001.
18. Глубокий, С. В. Сбытовые переговоры : стратегии, приемы, методики обоснования предмета торгов / С. В. Глубокий. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2007.
19. Голубков, Е. Л. Маркетинговые исследования / Е. Л. Голубков. – М. : Финпресс, 1998.
20. Голубков, Е. Л. Маркетинг : словарь-справочник / Е. Л. Голубков. – М. : Дело, 2001.
21. Данько, Т. П. Управление маркетингом / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2001.
22. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компаний. Определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003.
23. Дибб, С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб. : Питер, 2001.
24. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка : пер. с англ. / С. Дибб, Л. Симкин. – СПб. : Питер, 2001.
25. Диксон, П. Управление маркетингом : пер. с англ. / П. Диксон ; под общ. ред. Ю. В. Шмелева. – М. : БИНОМ, 1998.
26. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость : пер. с англ. / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001.
27. Доронин, А. М. Бизнес-разведка / А. М. Доронин. – М. : Ось-89, 2002.

28. Дункан, Дж. Эффективный прямой маркетинг / Дж. Дункан ; пер. М. Савиной // <http://www/business2business/index.phtml>
29. Зиссер, Ю. А. Маркетинг online : как превратить сайт компании в эффективный инструмент продаж / Ю. А. Зиссер. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2007.
30. Ильин, В. Поведение потребителей / В. Ильин. – Сыктывкар : Сыктывкарский гос. ун-т, 1998.
31. Интерактивные методы подготовки менеджеров. Президентская программа подготовки управленческих кадров народного хозяйства Российской Федерации. – М., 2002.
32. Каппан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каппан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004.
33. Каппан, Р. Система сбалансированных показателей / Р. Каппан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005.
34. Коляда, А. А. Маркетинг, который работает : Создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2006.
35. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : АСТ, 2001.
36. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1999.
37. Крэнделл, Р. 1001 способ успешного маркетинга / Р. Крэндэлл. – М. : ФАИР-ПРКСС, 2001.
38. Кук, П. Креатив приносит деньги / П. Кук. – Мн. : Гревцов Паблишер, 2007.
39. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга : пер. с англ. / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2001.
40. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылова [и др.]. – М. : ЮИИТИ-ДАНА, 1999.
41. Маслов, Т. Д. Маркетинг : задачи, логические схемы, тесты / Т. Д. Маслов. – СПб. : Питер, 2001.
42. Мхитарян, С. В. Маркетинговая информационная система / С. В. Мхитарян. – М. : Эксмо, 2006.
43. Никишкин, В. В. Маркетинг (торговый маркетинг) / В. В. Никишкин. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2002.
44. Никишкин, В. В. Промышленный маркетинг : лекция / В. В. Никишкин, А. Б. Цветкова. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2001.
45. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]. – М. : Изд. дом «Ви-

- льямс», 2000.
46. Панкрухин, А. Маркетинг : практикум / А. Панкрухин. – М. : ИМПИЭ, 1998.
 47. Пожидаева, А. И. Мастерство телефонных продаж : секреты, приемы, практика / А. И. Пожидаева. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2007.
 48. Роджерс, Ф. Маркетинг в малом бизнесе : пер. с англ. / Ф. Роджерс. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996.
 49. Ронин, Р. Своя разведка / Р. Ронин. – Мн. : Харвест, 1998.
 50. Рыбальченко, И. А. Способ модификации матрицы «Бостон-Консалтинггрупп» в условиях дефицита маркетинговой информации / И. А. Рыбальченко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 1998. – № 2.
 51. Сильванович, С. Ф. Креатив для пользы дела : управление творческим потенциалом компании / С. Ф. Сильванович. – Мн. : Изд-во Гревцова, 2007.
 52. Траут, Дж. Большие бренды – большие проблемы : пер. с англ. / Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2002.
 53. Успенский, И. Энциклопедия Интернет-бизнеса / И. Успенский. – СПб. : Питер, 2001.
 54. Уэллс, У. Реклама : принципы и практика / У. Уэллс. – СПб. : Питер, 1999.
 55. Фоксол, Г. Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун. – СПб. : Питер, 2001.
 56. Хершген, Х. Маркетинг : основы профессионального успеха / Х. Хершген. – М. : ИНФРА-М, 2000.
 57. Холмогоров, В. Интернет-маркетинг : краткий курс / В. Холмогоров. – СПб. : Питер, 2001.
 58. Черчилль, Г. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / Г. Черчилль. – СПб. : Питер, 2000.
 59. Экономика и управление малой фирмой : учеб. пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – М. : Изд. центр «МарТ», 2004.
 60. Энджел, Д. Поведение потребителей : пер. с англ. / Д. Энджел, Р. Блэкуэлл, П. Миниард. – М. : Питер, 1999.
 61. Юданов, А. Ю. Конкуренция : теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : Тандем, 1996.

Содержание

Предисловие	3
1. Учебная программа дисциплины	4
1.1. Примерный тематический план	4
1.2. Содержание дисциплины	8
2. Вопросы для самоконтроля	16
3. Общие методические указания по выполнению и оформлению контрольной работы	19
3.1. Структура курса	19
3.2. Требования на дифференцированном зачете	20
3.3. Требования, предъявляемые к выполнению и оформлению контрольной работы	20
3.4. Исправление контрольной работы на основе рецензии	21
4. Варианты контрольной работы и методические рекомендации по выполнению практического задания	22
Рекомендуемая литература	167

Учебное издание

МАРКЕТИНГ ОТРАСЛИ

Учебная программа, методические указания
и контрольные задания
для студентов безотрывной формы обучения
специальности 1-08 01 01-08
«Профессиональное обучение. (Экономика и управление)»

Составитель

Джагарова Ирина Анатольевна

Зав. ред.-издат. отд. О. П. Козельская

Редактор Г. Л. Говор

Корректор Н. Г. Михайлова

Компьютерная верстка А. П. Пучек

План издания 2007 г. (поз. 16)

Изд. лиц. № 02330/0131735 от 17.02.2004.

Подписано в печать 08.11.2007. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Бумага писчая. Гарнитура Таймс. Печать ризографическая.

Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 7,55. Тираж 60 экз. Заказ 207.

Издатель и полиграфическое исполнение Учреждение образования
«Минский государственный высший радиотехнический колледж»
220005, г. Минск, пр-т Независимости, 62.

ISBN 978-985-6851-19-6



Библиотека БГУИР