

# Маркетинг

# Marketing

Dr. Regine Kalka  
Dr. Andrea Mäßen

**SITS** | Verlag

**Регина Калка  
Андреа Мёссен**

# **Маркетинг**



**Москва  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"  
2002**

УДК 336.138  
ББК 65.290-2  
К17

Перевод с немецкого  
*М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой*

© Licensed edition of the 1st edition  
published by the STS Verlag, Federal  
Republic of Germany, München, 1999  
Lizenzausgabe der 1. Auflage, STS  
Verlag, Bundesrepublik Deutschland,  
München, 1999

ISBN 3-86027-207-1  
ISBN 5-279-02412-0

© STS Verlag, ein Unternehmen der  
Haufe Verlagsgruppe, 1998  
© Финансы и статистика, 2002

## *Приветственное слово по поводу русского издания*

*В мире, где все теснее и теснее объединяются рынки, вполне естественным является ускорение процесса международного обмена знаниями и опытом. Поэтому мы так обрадовались тому, что наша книга будет издана также и на русском языке и тем самым для нее откроется новый обширный круг читателей.*

*Именно «Маркетинг» является темой, которая важна для каждого предприятия независимо от его размеров и количества работников. Наша книга – это сжатое и нацеленное на практическое использование изложение основных вопросов: Что относится к маркетингу? Какова цель маркетинга? Как его проводить в жизнь? На что следует обратить внимание?*

*Таким образом, читатель, до этого сталкивающийся с маркетингом, получит возможность более глубоко войти в тему.*

*Мы надеемся, что наш небольшой вклад поможет найти новые пути для развития рынков продуктов и услуг в России.*

*Мы признательны издательству «Финансы и статистика» и переводчикам, сделавшими возможным это издание.*

*И наконец, желаем нашим читателям и читательницам успеха в торговых делах.*

*Доктор Регина Калка, доктор Андреа Мёссен*

---

## СОДЕРЖАНИЕ

- 8 \_\_ Предисловие
- 9 \_\_ **Почему нужно ориентироваться на рынок и учитывать интересы клиентов?**
- 9 \_\_ Что включает маркетинг
- 12 \_\_ Все зависит от типа продуктов
- 15 \_\_ Как действовать при разработке концепции маркетинга
- 17 \_\_ **Анализ исходной ситуации**
- 19 \_\_ Получение информации о рынке
- 26 \_\_ Определение характеристик торговой цепочки
- 29 \_\_ Как оценить конкурентов
- 32 \_\_ Другие факторы, влияющие на сбыт
- 34 \_\_ Исследуйте собственное предприятие
- 37 \_\_ **Формулировка целей маркетинга**
- 37 \_\_ Какими могут быть цели маркетинга?
- 39 \_\_ Как сформулировать цели маркетинга
- 41 \_\_ Что необходимо предпринять в случае конфликта целей

---

|   |         |
|---|---------|
| <b>Стратегическое планирование<br/>маркетинга</b>                     | ___ 43  |
| Определение стратегий на основе<br>продуктово-рыночных матриц         | ___ 43  |
| Как стратегия зависит<br>от жизненного цикла продукта                 | ___ 48  |
| Использование эффекта кривой опыта                                    | ___ 52  |
| Разработка стратегий на основе<br>портфельного анализа                | ___ 55  |
| Планирование стратегий<br>на основе матриц конкуренции                | ___ 71  |
| <b>Как добиться успеха при помощи<br/>    тактического маркетинга</b> | ___ 78  |
| Как проводить правильную<br>продуктовую политику                      | ___ 79  |
| Принимайте правильные решения<br>по дистрибуции                       | ___ 103 |
| Как разработать оптимальную<br>коммуникационную политику              | ___ 112 |
| Правильно выстраивать<br>ценовую политику                             | ___ 129 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Предприятие, стремящееся к достижению успеха на рынке, не может больше обходиться без ориентации своей деятельности на потребности клиента. Кроме того, для средних и малых предприятий все более важным становится интенсивное наблюдение за поведением конкурентов и его оценка, отслеживание новых разработок, умение определять собственные сильные и слабые стороны, обращаться к нужным группам клиентов или находить свои ниши на рынке.

Маркетинг предоставляет вам разнообразные возможности для подготовки и принятия управленческих решений с учетом интересов рынка и клиента. Мероприятия, которые вы можете проводить, – это и политика совершенствования продукции, и эффективная реклама, и разумное ценообразование.

В предлагаемом вашему вниманию карманном пособии не только объясняются основы маркетинга, но также показано, каким образом вы можете формулировать цели маркетинга, проводить стратегическое планирование сбыта и с успехом предлагать на рынке свои продукты и услуги, используя соответствующий маркетинг-микс. Многочисленные вопросники и поэтапные рекомендации помогут вам в практической деятельности, поскольку в них действительно отражено основное содержание маркетинга.

*Доктор Регина Калка и доктор Андреа Мёссен*

---

# **ПОЧЕМУ НУЖНО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНОК И УЧИТЫВАТЬ ИНТЕРЕСЫ КЛИЕНТОВ?**

## **ЧТО ВКЛЮЧАЕТ МАРКЕТИНГ**

### **Что стремится объяснить маркетинг?**

За последние два десятилетия произошло принципиальное преобразование рынков продавцов в рынки покупателей, что объясняется глубокими изменениями в экономике и в обществе. Если когда-то успех предприятия в значительной степени определяли инженеры (изобретатели), а в послевоенные годы особо важное положение заняли финансисты и специалисты по налогам, то в последние годы центральная роль стала отводиться специалистам по маркетингу. В настоящее время основное внимание на предприятиях уделяется уже не просто производству продуктов и поиску возможностей их продать, но сознательно делается ставка на клиента и его потребности в целях успешной реализации этих продуктов или услуг – короче: принятие решений осуществляется с ориентацией на рынок.

Претворить в жизнь эту ориентацию на рынок в виде мероприятий и является задачей маркетинга. При этом в понятие маркетинга на практике не всегда вкладывается одинаковое содержание. Одни

понимают его как подготовительный этап работ по сбыту, другие – как рыночную концепцию управления предприятием, третьи – как сервисную службу для клиентов.

■ В общем можно сказать, что маркетинг объясняет, как протекают процессы обмена между предприятиями либо между предприятиями и отдельными клиентами, и исходя из этого вырабатывает рекомендации по структуризации этих взаимоотношений. ■

### **Какие задачи решает маркетинг?**

Маркетинг решает следующие основные задачи:

- систематические поиски и завоевание рынков сбыта с целью создания информационной базы о процессах обмена между предприятием и его клиентами;
- планомерное использование различных согласованных между собой методов и инструментов по структуризации этих процессов обмена с целью закрепления или улучшения результатов по сбыту.

Планировать использование методов и инструментов вы должны, с одной стороны, с учетом долгосрочных стратегий развития предприятия. С другой стороны, вы должны разработать конкретный краткосрочный план по структуризации методов и инструментов маркетинга (так называ-

емый «маркетинг-микс»). При этом речь идет здесь в сущности об ответе на вопрос, какой продукт или какая услуга по какой цене с использованием каких методов коммуникации или поддержки, с помощью каких вспомогательных средств должен быть предложен клиенту.

### **Какие инструменты использует маркетинг?**

Выбирая инструменты маркетинга, вы задаете тем самым мероприятия в области политики сбыта, которые определяют ваше поведение и реакцию на рынке. В распоряжении каждого предприятия имеется множество методов и инструментов.

Различают четыре направления в реализации политики сбыта:

- **продуктовая политика:** какие продукты и как должны предлагаться на рынке?
- **дистрибутивная политика:** кому и по каким каналам сбыта должны продаваться продукты?
- **ценовая политика:** по каким ценам и на каких условиях должны предлагаться продукты?
- **коммуникационная политика:** какие информационные каналы следует использовать и какие мероприятия по воздействию на покупателей должны проводиться, чтобы способствовать более успешной реализации продуктов?

## **ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ТИПА ПРОДУКТОВ**

Проблемы сбыта – а значит, и маркетинг – сильно различаются в зависимости от типа обмениваемых продуктов. В соответствии с этим, например, маркетинг инвестиционных товаров рассматривают отдельно от маркетинга услуг.

Из нижеследующего вы узнаете об особенностях маркетинга в зависимости от типа продуктов.

### **Каковы особенности маркетинга потребительских товаров?**

Маркетинг потребительских товаров ориентируется на потребителя, стоящего на конечной ступени производственно-хозяйственного процесса.

На рынке потребительских товаров обязательно должны учитываться следующие его особенности:

- спрос возникает непосредственно у конечного потребителя;
- имеется большое количество потребителей;
- решение о покупке принимается, как правило, индивидуально;
- многоступенчатые, не прямые каналы сбыта;
- анонимные контакты с потребителями на рынке (например, массовая реклама).

### **Каковы особенности маркетинга инвестиционных товаров?**

В широком смысле маркетинг инвестиционных товаров занимается продвижением на рынок продуктов и услуг, которые используются на промышленных предприятиях или в организациях.

#### ***Пример***

Инвестиционными товарами могут быть как отдельные детали (торговля комплектующими), так и сырье и основные материалы или энергетические ресурсы (например, уголь, электроэнергия), оборудование или отдельные приборы (например, компьютеры), а также комплектные производства «под ключ» (системный бизнес).

Вы должны учитывать ряд особенностей маркетинга инвестиционных товаров, которые отличают его от маркетинга потребительских товаров:

- спрос на рынке инвестиционных товаров является производным, поскольку он зависит от рынка потребительских товаров;
- решение о покупке принимается не отдельными лицами, а, как правило, группой людей при соблюдении определенных формальных условий;
- количество потребителей меньше и характеризуется большей концентрацией;
- клиент и продавец находятся в непосредственном интерактивном процессе переговоров;

- при использовании инструментов маркетинга акцент делается, как правило, на ключевых подходах, таких как личные продажи;
- рынок часто является интернациональным;
- целевые группы потребителей подвержены более сильному воздействию рациональных факторов;
- спрос в большей степени специализирован;
- длительность процесса принятия решения о покупке обычно более продолжительная.

### **Чем отличается маркетинг услуг?**

Вы должны учитывать следующие особенности маркетинга услуг при продвижении их на рынок:

- услуги часто имеют духовный (нематериальный) характер (например, передача ноу-хау при оказании консультационных услуг предприятию, театральные представления);
- услуги не складываются (например, предоставление номеров в гостиницах);
- часто речь идет об оказании уникальных или индивидуальных услуг (например, пошив костюма по размерам заказчика);
- некоторые услуги характеризуются интенсивными трудозатратами (например, услуги адвоката);

- бывают услуги, которые с трудом поддаются стандартизации (например, иллюстрирование книг);
- в сфере оказания услуг возникают прямые интенсивные отношения с клиентами (например, налоговое консультирование, обучение работе на компьютере);
- потребитель часто участвует в процессе оказания услуги (например, прием лекарств пациентом, предоставление справочной информации консультантам на предприятии).

## **КАК ДЕЙСТВОВАТЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА**

При разработке концепции маркетинга для своего предприятия вам необходимо решить, каким образом должен быть структурирован инструментарий по проведению политики сбыта. Это означает, что вам нужно выбрать соответствующие методы и инструменты, которые обеспечат успех вашим продуктам или услугам на рынке.

При разработке концепции маркетинга выполните следующие пять этапов работ:

- 1** Сначала проведите исследование исходной ситуации во внешней среде, а именно:
  - у клиентов;
  - у конкурентов;

- у посредников по сбыту и у агентов;  
а также изучите влияние прочих организаций,  
в том числе государственных.
- 2** Затем проанализируйте ситуацию внутри собственного предприятия, собственную политику и собственные ресурсы.
  - 3** После этого сформулируйте цели маркетинга.
  - 4** Далее в рамках стратегического плана маркетинга установите общую структуру вашей стратегии и определите долгосрочные ориентиры для предприятия с учетом рыночной ситуации.
  - 5** При тактическом планировании маркетинга речь идет, в итоге, об определении инструментария маркетинг-микса, который трансформируется в конкретные мероприятия.

---

## АНАЛИЗ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

Предварительным условием для ориентации деятельности вашего предприятия на рынок и учета интересов клиентов является получение информации о рынке или о той ситуации, в которой оказалось ваше предприятие. Такую информацию предоставляют маркетинговые исследования.

■ К маркетинговым исследованиям относится все, что связано с получением и анализом информации, которая может оказаться полезна для выявления и решения проблем сбыта. Эти исследования создают основу для разработки, реализации и контроля исполнения планов маркетинга ■

При проведении маркетинговых исследований используются методы первичной и вторичной обработки информации.

- Первичная обработка: информацию получают непосредственно на месте ее возникновения,

например, у конечных потребителей. Необходимые данные собирают либо путем опроса, либо путем наблюдения.

- Вторичная обработка: в этом случае речь идет о подготовке уже имеющейся, более или менее агрегированной информации.

Ниже перечислены основные вопросы, которые вам необходимо выяснить при проведении анализа исходной ситуации.

*Вопросник: Анализ исходной ситуации*

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | Каковы границы рынка, в которых действует ваше предприятие? _____   |
| <b>2</b> | Кто участвует в распределении продукции и что определяет поведение этих субъектов? _____                      |
| <b>3</b> | Какие конкуренты присутствуют на рынке? _____   |
| <b>4</b> | Какое влияние оказывают на политику вашего предприятия общественные инстанции и другие внешние факторы? _____ |
| <b>5</b> | Какова исходная ситуация на вашем предприятии? Каковы его сильные и слабые стороны? _____                     |

## ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О РЫНКЕ

При анализе рынка прежде всего необходимо изучить поведение потребителей, т.е. провести целенаправленное исследование.

### Как определить границы рынка

Для определения границ рынка следует вначале определить такие позиции вашего предприятия как предметная (продуктовая), пространственная (географическая), временная (сезонная) и личностная (целевые группы потребителей).

#### *1 Продуктовые границы рынка*

Чем эже очерчены продуктовые границы рынка, тем больше становится доля отдельного предприятия и тем сильнее его позиции на рынке.

#### *Пример*

Предприятие, производящее шоколад в плитках, может выйти на рынок кондитерских изделий, на рынок предприятий общественного питания или на рынок продовольственных товаров. Чем эже рынок, тем сильнее позиции предприятия.

Когда речь идет об определении продуктовых границ рынка, не следует придавать значение исключительно внешним техническим характерис-

тикам сходства продуктов. Важнее обратить внимание на уровень взаимозаменяемости: чем больше имеется продуктов, которые предназначены для удовлетворения определенной потребности, тем выше этот уровень. Таким образом, отличающиеся с технической точки зрения продукты могут попасть в рамки продуктовых границ вашего рынка.

### *Пример*

Потребность в получении информации о времени суток могут удовлетворять различные с технической точки зрения продукты.

В соответствии с этим вы должны ясно представлять себе прежде всего тип потребности, которую необходимо удовлетворить, и уже исходя из этого устанавливать продуктовые границы рынка.

## *2 Где следует продавать продукт?*

Следует также подумать о географических границах рынка. Часто предприятия реализуют свою продукцию в основном и в удаленных регионах.

### *Пример*

Пивоварни обладают вблизи места своего расположения обычно значительно более высокой долей рынка, чем в удаленных регионах.

В связи с этим рекомендуется учитывать географическое положение региональных рынков.

### *3 Временные границы рынка*

Кроме того, необходимо выяснить, не будет ли доля рынка для вашего продукта или вашей услуги сильно различаться в разные отрезки времени (годы, сезоны).

### *4 Разграничение рынка по группам потребителей*

Под этим понимается ограничение рынка на удовлетворение потребностей определенных релевантных групп потребителей, например, таких, как школьники или пенсионеры. Установление этих границ тесно взаимосвязано с планированием целевых групп.

## **Какие преимущества дает сегментация рынка?**

Проблема разграничения рынка по своей сути – это проблема прогнозирования, поскольку она ставит вопрос о том, как будут реагировать клиенты и тем самым рынок, на определенные мероприятия в области политики сбыта.

### *Пример*

При каких условиях можно рассматривать две различные марки одного продукта как взаимозаменяемые? Станет ли человек, едущий на машине марки Mercedes, рассматри-

вать BMW в качестве альтернативной покупки, или же приверженность к определенной марке окажется настолько сильна, что следует говорить о двух различных рынках?

Эту проблему можно быстрее решить, если провести сегментацию рынка.

### **Что означает сегментация рынка**

Известно, что различные группы клиентов ведут себя по-разному и по-разному реагируют на инструменты маркетинга. О таких группах клиентов говорят как о сегментах рынка. Все потребители внутри сегмента обладают сходством хотя бы по одному признаку и в то же время отличаются от членов других сегментов.

Однако для маркетинга важно не только знание поведения клиентов в рамках отдельных сегментов. При планировании наибольшее значение приобретают те факторы и показатели, которые определяют это поведение.

- Сегментация рынка приводит к тому, что вы можете идентифицировать однородные группы клиентов, для которых легче разработать прогноз поведения с учетом планируемых мероприятий по сбыту. ■

### **Критерии сегментации рынка**

Для сегментации рынка часто применяются легкодоступные данные о социально-экономическом

статусе потребителей. В качестве **социально-экономических критериев** учитываются:

- доходы;
- место жительства;
- профессия;
- имущество;
- роль в семье;
- членство в организациях.

### *Пример*

Для групп населения с низким уровнем доходов конструируют недорогие автомобили, для работников различных профессий издается специальная литература, владельцам домов и садовых участков предлагается инвентарь.

Большой интерес для сегментации рынка представляют так называемые **психографические данные**, поскольку с их помощью можно более точно спрогнозировать поведение клиентов. Речь идет об информации, позволяющей получить достаточно детальное описание личности с психологической точки зрения. К числу таких характеристик относятся, например:

- намерение совершить покупку;
- установки;
- мотивы (потребности).

### *Пример*

Разграничение рынка по психографическим параметрам имеет место, если предприятие разрабатывает мероприятия с ориентацией на клиентов, уже обладающих положительной установкой по отношению к определенному продукту, например, к французскому красному вину.

Показатели, учитывающие **поведение потребителей** в прошлом, позволяют провести дальнейшую сегментацию рынка. В качестве критериев используются в том числе:

- объемы потребления определенного продукта в прошлом;
- типы бизнеса, которым в последнее время отдавалось предпочтение;
- верность торговой марке.

### *Пример*

Примером сегментации по объемам потребления является деление потребителей на группы с большим, нормальным и малым количеством покупок, а также вовсе не совершавших покупок.

Когда вы проведете анализ с помощью этих критериев и определите структуру клиентов рынка, то вы по меньшей мере сможете предсказать, каким будет их поведение в ответ на маркетинговые мероприятия. В любом случае вы всегда должны

понимать, что точный прогноз поведения невозможен из-за комплексного характера взаимосвязей между различными факторами.

### **Используйте возможность дифференцированного подхода к анализу рынка**

Общее понимание поведения рассматриваемого сегмента рынка создает предпосылки для дифференцированного анализа и позволяет целенаправленно воздействовать на отдельные сегменты рынка и целевые группы клиентов, используя определенный маркетинг-микс. Если вы обрабатываете конкретные группы клиентов по отдельности, то ресурсы используются целенаправленно, эффективно и с выгодой.

В приведенном ниже вопроснике содержатся вопросы, над которыми необходимо задуматься при выполнении анализа вашего рынка.

#### ***Вопросник: Анализ рынка***

- |   |
|---|
| ■ На каких клиентов необходимо ориентировать ваш продукт? _____   |
| ■ Какое положение занимают эти клиенты?<br>_____  |
| ■ По каким причинам и с какой целью приобретают они продукт? Какие альтернативные продукты предлагает им рынок? _____ |

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ТОРГОВОЙ ЦЕПОЧКИ

### Оценить влияние посредников по сбыту и агентов

В большинстве случаев предприятия продают свою продукцию не напрямую конечным потребителям, а включают в процесс ее распределения (дистрибуции) несколько звеньев, и прежде всего оптовую и розничную торговлю.

Для того чтобы вы смогли описать основные характеристики торговой цепочки, вам необходимо ответить на приведенные ниже вопросы.

#### *Вопросник: Характеристики торговой цепочки*

- |  |
|--|
| ■ По каким критериям можно разделить торговые организации (например, организованная и неорганизованная торговля, формы и размеры предприятий торговли)? _____  |
| ■ Как ведут себя отдельные торговцы при осуществлении закупок: какое количество продукции приобретают они в целом и сколько – в пересчете на один заказ? _____ |
| ■ Как часто делаются заказы, регулярно ли, и можно ли говорить о верности клиента поставщику? _____  |
| ■ Для каких целей используют покупатели приобретенные продукты? _____  |
| ■ В какие сроки делаются заказы? _____   |

### **Какие факторы имеют значение при взаимодействии с торговой цепочкой?**

Так же как и при исследовании клиентов, при анализе торговых посредников и агентов вы должны ставить вопросы не только об особенностях поведения включенных в процесс распределения дистрибьюторов.

Вам следует также выяснить, какие факторы влияют на это поведение. Наибольший интерес представляют характеристики или мероприятия, которые торговые организации используют для оказания влияния на сбыт продуктов некоторого предприятия своим клиентам.

#### *Пример*

В магазинах самообслуживания большую роль играет выбор места для размещения продукта на стеллажах. В магазинах же, где применяется обслуживание, напротив, решающее значение приобретают усилия персонала, направленные на продажу продукта.

### **Какую роль играет соотношение сил промышленности и торговли?**

В последние годы все большее значение для маркетинга приобретает относительное соотношение сил между промышленностью и торговлей.

С одной стороны, позиции предприятий торговли на переговорах тем сильнее,

- чем больше их доли в общем обороте продавцов;
- чем важнее для них продукт;
- чем выше уровень стандартизации продукта и
- чем лучше потребители информированы о ситуации на рынке.

С другой стороны, влиятельные поставщики, т.е. производители, также могут оказывать давление на рентабельность отрасли, задавая высокий уровень своих цен и влияя таким образом на цены продажи, требуя определенного уровня сервиса и определенных условий складирования, дожидаясь приобретения всего своего ассортимента продуктов и предписывая минимальные объемы заказов.

Вы как производитель можете выбрать, например, такие пути усиления своего взаимодействия с торговлей:

- прямое представительство в розничной торговле благодаря открытию или покупке торговых точек (например, магазины фирмы WMF);
- установление кооперации, например, в виде франчайзинговых предприятий, причем частью кооперативного плана могут стать консультационные программы.

## КАК ОЦЕНИТЬ КОНКУРЕНТОВ

Правильная оценка конкурентов является важным пунктом планирования маркетинга и требует основательной подготовки соответствующей информации. Для этого вам необходимо провести целевой анализ конкурентов.

- Задача анализа конкурентов заключается в сборе и оценке по возможности полной информации о конкурентах предприятия. ■

На первом этапе следует идентифицировать главных конкурентов. Затем вы можете провести по каждому из них более глубокое исследование на основе определенных критериев, список которых приводится ниже:

- прибыльность и финансовые возможности;
- стратегические цели;
- ресурсы;
- концепция маркетинга;
- рыночные позиции;
- доля рынка;
- рост;
- клиенты;
- области бизнеса;

- производственные мощности;
- способность к инновациям;
- гибкость;
- квалификация сотрудников.

Оценку отдельных конкурентов вы должны всегда проводить совместно с оценкой собственного предприятия. Вы должны задать себе вопрос: является ли ваш конкурент в целом лучше, таким же или хуже вашего предприятия?

### **Насколько сильна конкуренция?**

В каждой отрасли конкуренция противодействует прибыльности вложенного капитала. Если достигается высокий уровень доходности, то это, как правило, привлекает дополнительный капитал. Способность предприятия сохранять прибыльность на уровне выше среднего зависит от степени конкуренции в отрасли. Оценка степени конкуренции на рынке определяется как субъективными представлениями руководства предприятия, так и конкретными условиями, например, такими:

- ожидается ли, что другие конкуренты вообще заметят изменения в вашей политике;
- не наблюдается ли медленный рост в отрасли, открывающий желающему расти предприятию путь к завоеванию более высокой доли рынка за счет вытеснения других конкурентов;
- насколько высок уровень постоянных издержек;

- насколько высоки барьеры против внедрения на рынок и не отреагируют ли конкуренты резкими контрмерами в ответ на ваши мероприятия?

### **Насколько высоки барьеры против внедрения на рынок?**

Некоторые отрасли относительно хорошо защищены от появления новых продавцов и тем самым от повышения степени конкуренции, что объясняется наличием высоких входных барьеров, препятствующих внедрению на рынок, в том числе следующих:

- экономия на масштабах позволяет производить на предприятиях крупных размеров продукцию с более низким уровнем затрат, чем на мелких предприятиях;
- сильная привязанность покупателей к своим прежним продавцам;
- необходимость вложения крупных капиталов;
- доступ к товарам определенного вида;
- защита со стороны государства.

Но даже само по себе ожидание встречи с защитной реакцией «биться до последнего» со стороны уже присутствующих на рынке предприятий в случае попыток завоевания их рынка новыми конкурентами может действовать как барьер против внедрения на этот рынок.

При проведении анализа конкурентов вы должны ответить на следующие вопросы:

*Вопросник: Анализ конкурентов*

|   |
|---|
| ■ Какие конкуренты присутствуют на рынке?<br>_____  |
| ■ Какие позиции занимают конкуренты по сравнению с вашим предприятием? _____                                |
| ■ Насколько сильно соперничество между имеющимися конкурентами и будет ли оно в будущем усиливаться? _____  |
| ■ Могут ли появиться на рынке новые продавцы или он защищен благодаря существованию входных барьеров? _____ |

## **ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СБЫТ**

Наряду с непосредственными группами влияния, которые предприятие имеет во внешней среде (а именно: конечными потребителями, конкурентами и посредниками по сбыту), вы должны также выявить еще и прочие ограничения и влияющие на сбыт факторы. Так, нужно подумать о следующих обстоятельствах:

- глобальная экономическая ситуация, которую определяют, например, показатели валового общественного продукта и валового национального продукта, личные располагаемые доходы, таможенные соглашения, а также другие тарифные и нетарифные препятствия по осуществлению торговли;
- социально-культурные условия, например, характеристики структуры населения: возраст, образование, семейное положение, социальный статус, общественные ценности (например, возросший уровень отношения к проблемам окружающей среды), нормы и установившиеся модели поведения;
- уровень технологического развития, например, возникновение новых отраслей экономики (компьютерная индустрия) или распад существующих видов промышленного производства;
- условия существования в окружающей среде, например, климатические и географические, а также имеющаяся инфраструктура;
- правовые условия, например, законодательные акты, регулирующие такие вопросы, как недобросовестная конкуренция, снабжение товаров ценниками, предоставление скидок, регулирование премий при покупках, использование товарного знака, а также добровольные ограничения, например, в области рекламы.

## **ИССЛЕДУЙТЕ СОБСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ**

При проведении анализа собственного предприятия необходимо отразить фактическую ситуацию. Поскольку все функциональные подразделения предприятия оказывают влияние на принятие решений в области маркетинга, то в конечном счете все они представляют по меньшей мере отдаленный интерес для анализа исходной ситуации. Следует также провести исследование политики маркетинга или сбыта в предшествующий период.

### **Проведите анализ сильных и слабых сторон вашего предприятия**

Для описания исходного состояния необходимо выявить сильные и слабые стороны предприятия. Исходную информацию вы найдете в отдельных функциональных подразделениях.

Для этого необходимо учесть:

- финансовые возможности (например, денежный поток, показатели доходности),
- материальные возможности (например, демонстраций для клиентов),
- организационные возможности (например, информационные системы),

- технологические возможности (например, квалификация руководителей).

Как правило, для исследования собственного предприятия не требуется специально проводить сбор данных. Можно воспользоваться материалами и информацией из функциональных отделов, и прежде всего экономического, который предоставит вам данные о показателях оборота, величины затрат и другие.

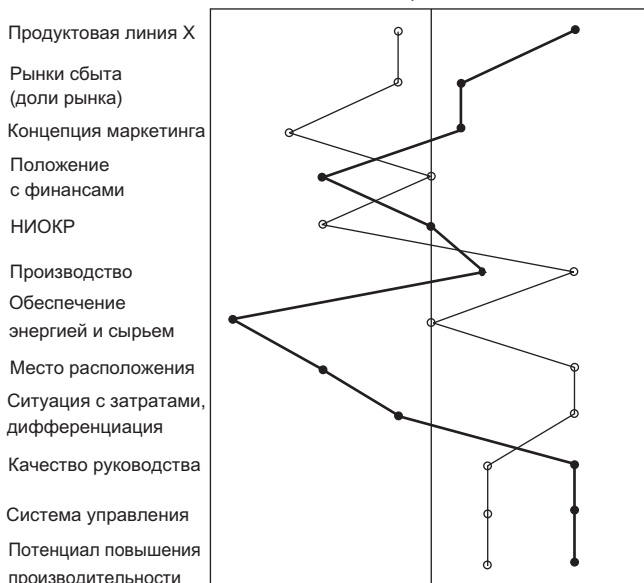
Ключевые показатели, отражающие требования рынка, создают базу для сравнения, на основе которой вы можете провести оценку собственного предприятия. Так, например, некоторые сильные и слабые стороны легко увидеть, если сравнить свои показатели с отраслевыми.

### **В качестве ориентира для сравнения возьмите своего главного конкурента**

Сравнение специфических сильных и слабых сторон вашего предприятия и главного конкурента позволит вам установить область возможных противодействий ему. Такое сравнение можно наглядно представить с помощью профиля сильных и слабых сторон. Для этого выберите определенные критерии результативности, по которым будете оценивать и сравнивать свое предприятие с главным конкурентом (рис. 1).

Критические ресурсы  
(потенциал успеха)

Оценка  
Плохая      Средняя      Хорошая



—●— Собственное предприятие

—○— Сильнейший конкурент

Рис. 1. Профиль сильных и слабых сторон предприятия

---

## **ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ МАРКЕТИНГА**

Нельзя успешно заниматься маркетингом, если не связывать его с целями предприятия. Выбор и разработка отдельных мероприятий маркетинга имеет смысл, если есть возможность проверить, в какой мере они способствуют достижению этих целей. В соответствии с данным подходом для конкретных инструментов и мероприятий маркетинга следует ставить частные цели, которые зададут исходные данные при планировании и смогут служить ориентирами при контроле. Только ясно сформулированные цели показывают, являются ли выбранные мероприятия маркетинга приемлемыми, или нужно ставить вопрос о нереалистичности самих целей.

### **КАКИМИ МОГУТ БЫТЬ ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА?**

В принципе у вас есть выбор из целого множества целей. Некоторую ориентацию дает их деление на экономические и психографические.

- К экономическим целям маркетинга относятся:
  - доля покрытия издержек,
  - доля рынка,
  - обеспечение выхода на рынок,
  - увеличение объемов продажи в стоимостном и натуральном выражении,
  - увеличение глубины проникновения на рынок, или рыночного потенциала.
- К психографическим целям маркетинга относятся:
  - создание известности продукту или его свойствам,
  - придание предприятию или продукту большей известности,
  - изменение или укрепление представления о продукте или его имидже,
  - увеличение преимущества продукта,
  - усиление привлекательности продукта для покупателей.

### **О чем говорит формула AIDA?**

Отчасти выбор среди множества целевых величин объясняется тем, что процесс покупки товара клиентом проходит несколько стадий. Одну из наиболее известных схем, описывающих этот процесс, сокращенно называют AIDA.

|   |
|---|
| <p><b>Формула AIDA</b><br/>Attention<br/>Interest<br/>Desire<br/>Action</p> |
|---|

Сегодня известно, что клиент не обязательно должен проходить последовательно через все стадии – *внимание, интерес, желание и действие*, чтобы стать покупателем. Тем не менее рекомендуется рассматривать покупку как процесс, поскольку это позволяет более конкретно сформулировать цели для отдельных мероприятий.

### *Пример*

Собственник розничного торгового предприятия должен оценивать проекты оформления вывески по другим критериям, чем его месторасположение. Для вывески важны скорее ассоциации, которые она вызовет, и ее влияние на отношение к продукту. При выборе месторасположения нужно обратить внимание на количество клиентов, которые за определенный промежуток времени могут посетить торговую точку.

## **КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА**

Цели маркетинга следует формулировать таким образом, чтобы впоследствии иметь возможность проконтролировать их выполнение. В связи с этим

говорят об «операциональном определении целей», что означает уточнение их содержания, времени реализации и масштабности.

- **Содержание:** при определении содержания цели вы принимаете решение о том, какую конкретно маркетинговую цель хотите достичь. При этом речь может идти как об экономической, так и о психографической цели.
- **Масштаб:** затем вы должны задать количественный показатель, или размерность цели. Формулировка цели может содержать как абсолютные величины, так и относительные, например: достижение доли рынка  $X\%$ , повышение оборота на  $Y\%$ , обеспечение минимальной прибыли  $Z\%$ , достижение покупательского спроса  $U\%$ .
- **Временной период:** временной срез задает период, в течение которого должны быть достигнуты цели маркетинга. В зависимости от исходного планового периода можно задавать кратко-, средне- и долгосрочные цели.

### *Пример*

Операциональное определение маркетинговой цели звучит так: повышение объема продажи продукта А в регионе В для группы покупателей С на 10% до конца следующего года.

## ЧТО НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ В СЛУЧАЕ КОНФЛИКТА ЦЕЛЕЙ

На каждом предприятии наряду с целевыми и результативными показателями для сбыта, ориентированными на инструменты маркетинга, формулируются также более общие цели, относящиеся ко всему предприятию в целом. Соответствующие системы целей предприятия должны быть в идеальном случае согласованы друг с другом. Как правило, для этого строятся иерархии целей. Разрабатываемые мероприятия бывают часто направлены на реализацию сразу нескольких целей. Особенно большие сложности могут возникнуть при наличии комплексных взаимосвязей между отдельными величинами.

- С одной стороны, проблемы появляются из-за того, что масштаб взаимовлияния нельзя определить однозначно: так, прибыль зависит от повышения доли рынка, однако установить количественные взаимосвязи между этими двумя величинами не просто.
- С другой стороны, стремление достичь одну цель может блокировать достижение другой цели, что означает наличие конфликта целей. Так бывает, например, когда ставится цель «максимизировать оборот и прибыль» либо «наибольший оборот при наименьших затратах».

Если имеет место конфликт целей, следует определить приоритеты. Поскольку часто последствия мероприятий неизвестны, это осложняет процесс принятия решений. При формулировке целей самое большое внимание необходимо обращать на взаимовлияние целевых показателей. Иерархия целей может помочь выделить ключевые вопросы.

В заключение приведем вопросник, обобщающий основные моменты, на которые обязательно следует обращать внимание при формулировке целей.

**Вопросник: Формулировка целей маркетинга**

|   | ДА |
|---|----|
| ■ Раскрывается ли в формулировке целей маркетинга в полной мере их содержание, масштаб и временные рамки? |    |
| ■ Упорядочили ли вы различные цели маркетинга с учетом их комплексных взаимосвязей с целями предприятия?  |    |
| ■ Если имеет место конфликт целей, установили ли вы приоритеты по их достижению?                          |    |

---



## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

Необходимость в систематическом планировании возрастает в связи с усиливающейся динамикой и комплексностью процессов, происходящих как на предприятии, так и за его пределами. Если вы уже провели исследование исходного и будущего состояния предприятия и всех влияющих факторов, а также сформулировали на этой основе цели маркетинга, то далее вам следует разработать стратегии, чтобы обеспечить достижение этих целей. Стратегии должны задавать общие направления деятельности предприятия в области маркетинга.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ НА ОСНОВЕ ПРОДУКТОВО- РЫНОЧНЫХ МАТРИЦ**

В качестве инструмента разработки стратегий на растущих рынках лучше всего подходит простая продуктово-рыночная матрица.

Предпосылкой для ее применения является разрыв между желаемым и фактическим развитием предприятия. Такое состояние указывает на то, что цели предприятия уже не могут быть достигнуты в рамках действующих стратегий. Если нельзя отказаться от целевых показателей или снизить их, то следует искать новые стратегические альтернативы. На представленной ниже матрице (рис. 2) показано, какие при этом появляются возможности для осуществления стратегических действий.

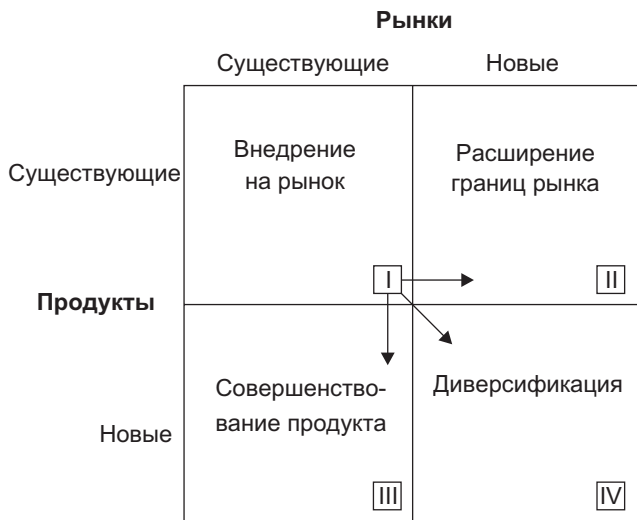


Рис. 2. Продуктово-рыночная матрица

## **Какие основные стратегии можно применить?**

Вы можете выбрать одну из четырех стратегий:

- **Внедрение на рынок:** усиление маркетинговой деятельности должно способствовать более успешной продаже существующих продуктов на существующих рынках.
- **Расширение рынка:** продавать имеющиеся продукты на новых рынках, как на до сих пор неизвестных, так и на еще не освоенных.
- **Совершенствование продукта:** предложение новых изделий или обновленных продуктов должно обеспечить рост предприятия.
- **Диверсификация:** диверсификация означает выход предприятия за рамки традиционных областей деятельности. Причины этого – стагнирующие рынки, распределение рисков, хозяйственно-финансовые соображения, обеспечение базы для поставок или сбыта и т.п.

■ Обратите внимание на то, что связанный с четырьмя различными рыночными стратегиями предпринимательский риск оценивается по-разному. Шансы достичь эффекта синергии при следовании от стратегии внедрения на рынок через стратегии расширения рынка и совершенствования продукта к стратегии диверсификации становятся все меньше. Это означает соответствующее возрастание риска. ■

## Какие мероприятия вы можете провести ?

### *Мероприятия по реализации стратегии внедрения на рынок*

- Можно повысить уровень потребления у своих клиентов (например, за счет снижения цен, увеличения размера упаковок или за счет искусственного перевода продуктов в разряд устаревающих, с истекающим сроком годности).
- Можно привлечь клиентов ваших конкурентов (например, за счет увеличения собственных маркетинговых мероприятий).
- Вы можете активизировать скрытый спрос, более интенсивно обращаясь к постоянному контингенту потребителей (например, путем проведения целевой рекламы, предложения образцов, осуществления незначительных изменений в продукте).

### *Мероприятия по реализации стратегии расширения рынка*

- Вы можете использовать дополнительный потенциал сбыта на новых региональных, национальных или международных рынках.
- Можно также выйти на дополнительные рынки с помощью целевого функционального расширения.

При этом в центре внимания будет находиться поиск новых областей применения для уже существующих продуктов.

- На основе модификации имеющихся продуктов можно обратиться к новым группам клиентов.

При этом рекомендуется предлагать вариант продукта специальной группе клиентов.

*Мероприятия по реализации стратегии совершенствования продукта, или инноваций*

Если вы осуществляете на рынке инновационную деятельность, т.е. хотите разрабатывать новые продукты или усовершенствовать старые, то возможны следующие варианты действий:

- Разработка так называемых истинных нововведений, т.е. новых продуктов, которых ранее не было на рынке (например, фотокамера, позволяющая мгновенно получать фотографии).
- Разработка и введение на рынок квазинового продукта, являющегося модификацией уже существующих (например, диетический маргарин, складывающийся велосипед).
- Разработка и введение на рынок продукта «И-мой-тоже», который является новым толь-

ко для данного предприятия и лишь незначительно отличается от своих аналогов, уже присутствующих на рынке.

### *Мероприятия по реализации стратегии диверсификации*

Проводя мероприятия по диверсификации, вы расширяете ассортимент, вводя в него родственные по спросу или другие продукты и услуги, которые никак не связаны с прежними направлениями деятельности предприятия.

## **КАК СТРАТЕГИЯ ЗАВИСИТ ОТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА**

Концепция жизненного цикла продукта основывается на том, что функция сбыта в течение срока его присутствия на рынках имеет вполне определенный вид. Подобно биологическому закону возникновения и исчезновения видов предполагается, что продукты создаются, внедряются на рынок, продаются и через некоторое время вытесняются с рынка.

- Продукты в течение своей «жизни» проходят определенные фазы, которые описываются концепцией «жизненного цикла». Длительность отдельных фаз в зависимости от продукта может составлять несколько месяцев или лет, или даже десятилетий. ■

Типичными фазами жизненного цикла (рис. 3) являются:

- 1 Внедрение.
- 2 Рост.
- 3 Зрелость.
- 4 Насыщение и спад.



Рис. 3. Фазы жизненного цикла

## Содержание отдельных фаз

### *Решающее значение имеет фаза внедрения*

Фаза внедрения – начало жизненного пути продукта. Здесь становится ясно, будет ли продукт принят рынком или нет. Это зависит прежде всего от его новизны, соответствия потребностям клиентов и от наличия на рынке равноценных продуктов. На этой фазе необходимы значительные инвестиции в рынок. С помощью рекламы и стимулирования продаж продукт следует сделать известным на рынке. Сбыт на этой фазе растет медленно.

### *На фазе роста происходит оживление рынка*

На фазе роста сказывается влияние инвестиций, произведенных на фазе внедрения. Продукт уже известен и принят рынком. После пробных покупок следуют все увеличивающиеся повторные покупки. Сбыт растет непропорционально быстро. Однако успех привлекает на рынок конкурентов, предлагающих свои имитации продукта, как правило, путем изменения качества и технических характеристик продукта или его цены для привлечения новых групп покупателей. В результате происходит стабилизация сверхпропорционального роста продаж.

### *На фазе зрелости сбыт еще продолжает увеличиваться*

На фазе зрелости рост объема сбыта еще продолжается, но темп прироста снижается. Давление со стороны конкурентов усиливается. На этой фазе

проводят целевую обработку рынка для продления периода роста сбыта. В конце фазы абсолютный прирост продаж прекращается.

*Продукт вытесняется с рынка  
на фазе насыщения и спада*

Абсолютного повышения продаж больше не происходит. На этой фазе путем целенаправленного усовершенствования продукта и соответствующих коммуникационных мероприятий нередко еще делаются попытки продлить жизнь продукта. Однако достижения технического прогресса, экономические реформы или новые веяния моды приводят к тому, что снижение сбыта уже невозможно остановить. Это является причиной снятия продукта с рынка.

### **Какие стратегические вопросы следует задавать себе на различных стратегических фазах?**

- Фаза внедрения. Какова должна быть интенсивность мероприятий по внедрению на рынок? Нужно ли ориентироваться на относительно узкий или широкий сегмент рынка?
- Фаза роста. В каком объеме должны укрепляться и усиливаться уже созданные ранее рыночные позиции? Нужно ли расширять новый первичный спрос за счет новых применений, географического распространения или добавления родственных продуктовых групп?

- Фаза зрелости. Какие мероприятия целесообразно провести для сохранения и дальнейшего увеличения доли рынка? В вашем распоряжении имеются такие мероприятия, как усовершенствование продукта, расширение продуктовой линии, проникновение в область действий конкурентов или использование вторичных свойств продукта (например, сервис).
- Фаза насыщения и спада. В какой форме наиболее успешно можно отстаивать завоеванные рыночные позиции в условиях жесткой конфронтации с конкурентами (например, используя ценовую политику)? Целесообразно ли отступить или уйти с рынка?

■ Несмотря на то, что лишь немногие рынки развиваются в соответствии с типичной кривой жизненного цикла, эта концепция позволяет понять, что может произойти в будущем. ■

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭФФЕКТА КРИВОЙ ОПЫТА**

Так называемый эффект кривой опыта (кривой обучения) был впервые установлен в конце 60-х годов XX века на основе эмпирических исследований поведения цен и затрат в различных отраслях. Было обнаружено, что реальные затраты на

единицу продукции снижаются на относительно постоянную величину (потенциально составляющую 20–30%) при удвоении выраженного в кумулятивном выпуске продукции опыта по ее созданию. При этом делается предположение о том, что последовательно используются все возможности по снижению затрат, например, такие как эффект процесса обучения, дегрессивный эффект размера партий, продуктовые и технологические нововведения.

Простой расчетный пример позволяет продемонстрировать, в чем заключается эффект кривой опыта.

### *Пример*

Предприятие начинает производство нового продукта в количестве 50 штук. В первом году затраты на единицу составляют 10 ДМ. В следующем году количество возрастает до 60 штук. С учетом коэффициента обучения 30% и кумулятивного объема выпуска 110 штук в конце второго года эти затраты упадут до 6,66 ДМ.

### **Какие выводы для разработки стратегий следуют из эффекта кривой опыта?**

- Необходимо увеличивать долю рынка, поскольку при условии положительной корреляции кумулятивного объема выпуска и доли

рынка предприятие с более высокой долей рынка обладает принципиально большим потенциалом для снижения затрат.

- Следует предпочитать растущие рынки, так как здесь относительно проще вдвое увеличить кумулятивный объем производства, в то время как на стагнирующих рынках очень трудно догнать лидера, имеющего опыт и преимущества по затратам. В этом случае собственный прирост продаж оказывается напрямую связан с его снижением у конкурентов, в то время как на растущих рынках увеличение доли рынка не обязательно ведет к падению сбыта у конкурентов.
- Когда предприятия, имеющие высокую долю рынка, достигнут точки безубыточности, им рекомендуется снижать цены в той же пропорции, в какой уменьшаются затраты. Если цены долгое время будут намного превышать затраты на единицу продукции, то возникающий «ценовый зонтик» будет подталкивать конкурентов, также рассчитывающих на получение высоких прибылей, к проведению мероприятий по освоению рынка и расширению мощностей. В результате возникнет ценовая конкуренция как следствие избытка мощностей.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

### Насколько сбалансированы ваши бизнес-единицы?

При проведении портфельного анализа предприятия рассматривают как совокупность (портфель) так называемых стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

■ СБЕ определяются на основе следующих признаков: достаточная независимость от других областей деятельности предприятия; самостоятельность в решении рыночных задач, ориентированных на клиентов; возможность четкого выделения продуктов или продуктовых групп, отличающихся от продукции других СБЕ; однозначно определяемый круг конкурентов. ■

Преимущество использования портфельного анализа заключается в том, что относительно сложные дела рассматриваются с его помощью по двум основным ключевым параметрам. В результате комплексные взаимосвязи могут быть представлены просто и понятно. Вы можете объединить различные СБЕ в несколько немногочисленных, но однородных стратегических категорий. Это обеспечит наглядность и позволит провести хотя

и грубый, но обычно впечатляющий анализ исходной стратегической ситуации и получить ориентацию для решения важных критических вопросов.

В экономической литературе встречаются различные концепции портфельного анализа. Практическое значение имеют прежде всего портфели «рост рынка – доля рынка» и «привлекательность рынка – конкурентные преимущества».

### **Как построить портфельную матрицу «рост рынка – доля рынка»?**

В соответствии с этой концепцией СБЕ размещают (рис. 4) на четырехсекторной матрице с параметрами

- относительная доля рынка и;
- рост рынка.

В этой концепции относительной доле рынка придается особенно большое значение с учетом действия эффекта кривой опыта. Ведь при росте доли рынка снижаются потенциальные затраты на единицу продукции, что приводит к соответствующему повышению потенциальной прибыли. Каждое предприятие должно пытаться завоевывать относительно высокую долю рынка, поскольку при этом улучшаются его конкурентные позиции и растет прибыльность.

### Определение параметров портфельной матрицы

Относительная доля рынка определяется следующим образом:

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Доля рынка предприятия}}{\text{Доля рынка лидера}} \cdot 100.$$

Рост рынка можно задавать исходя из среднего роста валового общественного продукта. Однако можно определить его просто из прагматических соображений. Речь здесь идет скорее не о точности результата, а о выявлении тенденций. Рост рынка можно определить по формуле

$$\text{Рост рынка} = \frac{\text{Объем рынка в плановом периоде}}{\text{Объем рынка в предыдущем периоде}} \cdot 100.$$

### Графическое представление портфельной матрицы

На следующем шаге параметры «относительная доля рынка» и «рост рынка» сопоставляют друг с другом (рис. 4). По оси X откладывают относительную долю рынка, а по оси Y – рост рынка. Таким образом, получается матрица из четырех стратегических областей бизнеса, в которые вы можете позиционировать отдельные СБЕ:

- высокий темп роста рынка/низкая доля рынка (*продукты-подростки*);
- высокий темп роста рынка/высокая доля рынка (*звезды*);
- низкий темп роста рынка/высокая доля рынка (*денежные коровы*);
- низкий темп роста рынка/низкая доля рынка (*собаки*).

Различную степень значимости отдельных СБЕ можно выразить с помощью показателей объема продаж или величины покрытия. Графически СБЕ представляют в виде окружностей разного диаметра. При этом становится нагляднее возможная несбалансированность отдельных направлений деятельности на вашем предприятии.

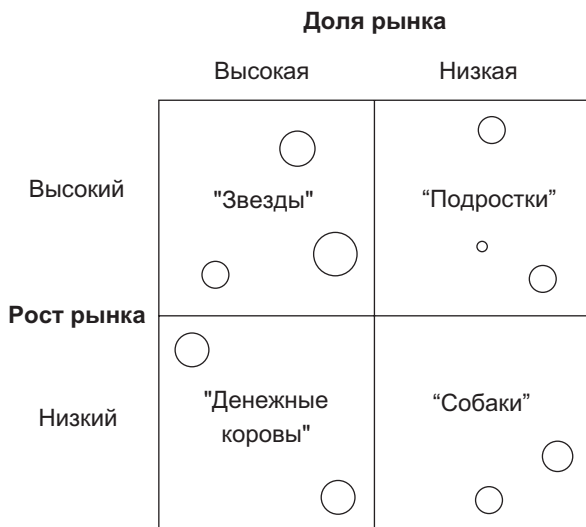
### **Как характеризуются позиции в портфельной матрице**

#### *Подростки*

Эти СБЕ, называемые продуктами-подростками (или проблемными товарами), находятся на фазе внедрения кривой жизненного цикла. Они обещают высокий рост рынка, однако пока еще занимают небольшую его долю.

#### *Звезды*

Эти бизнес-единицы находятся на фазе роста кривой жизненного цикла продукта и, как правило, обеспечивают получение прибыли, однако в них



**Рис. 4.** Портфельная матрица  
«Рост рынка – доля рынка»

необходимо продолжать вкладывать инвестиции для закрепления и дальнейшего улучшения рыночной позиции. При замедлении роста или стагнации сбыта *звезды* становятся *денежными коровами*.

#### *Денежные коровы*

Здесь речь идет о продуктах, которые на кривой жизненного цикла достигли фазы зрелости. Благодаря высокой доле рынка возникли боль-

шие преимущества по издержкам. Средства, получаемые от продажи этих продуктов, могут быть направлены на финансирование роста других СБЕ.

### *Собаки*

Эти продукты или СБЕ находятся на фазе насыщения и спада. Для них не характерен ни рост занимаемой доли рынка, ни рост самого рынка. Пока они еще дают прибыль, рекомендуется делать инвестиции в целях их перевода в *подростки* или в *звезды*. Однако как только эти СБЕ попадут в зону убытков, вам следует задуматься о дезинвестициях и их удалении из портфельной матрицы.

### ***Резюме: Рекомендации по выбору стратегии для портфельных позиций***

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Для <i>подростков</i> рекомендуется селективное увеличение или снижение доли рынка. Инвестиционные затраты велики (инвестиции в расширение рынка и продажи). Следует также учитывать риск, связанный с реализацией данной стратегии.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Для <i>звезд</i> рекомендуется удерживать или несколько снижать долю рынка. Инвестиционные затраты велики (реинвестиции чистого денежного потока). Следует учитывать риск, связанный с реализацией данной стратегии.</li></ul>                 |

- Для *денежных коров* долю рынка нужно удерживать или немного снижать. Инвестиционные затраты невелики (только на рационализацию или текущий ремонт). Следует ограничивать риск, связанный с реализацией данной стратегии.
- Для *собак* долю рынка надо снижать. Инвестиционные затраты минимальны (при возможности – продажа или консервация оборудования). Следует значительно снизить риск, связанный с реализацией данной стратегии.

### **Портфельная матрица «привлекательность рынка – конкурентные преимущества»**

Портфельная матрица «привлекательность рынка – конкурентные преимущества» формально отличается от матрицы «рост рынка – доля рынка» более дифференцированным подходом, а по содержанию – заменой параметров «рост рынка» и «доля рынка» на параметры «привлекательность рынка» и «конкурентные преимущества».

#### **Определение параметров портфельной матрицы**

Оценку рыночной привлекательности и относительных конкурентных преимуществ отдельных СБЕ можно провести на основе списка критериев (табл. 1 и 2).

Сначала следует определить весовые коэффициенты значимости оценочных критериев для комплексных показателей рыночной привлекательности и относительных конкурентных преимуществ (по сравнению с главным конкурентом). Весовые коэффициенты (в сумме составляющие 1) в дальнейшем облегчают расчеты. Им приписывают значения от 0,1 до 1,0 в зависимости от того, насколько сильно критерий влияет на комплексный показатель. Таким образом, для каждой СБЕ может быть рассчитано значение индекса рыночной привлекательности и индекса относительных конкурентных преимуществ (см. заштрихованную область в таблицах).

Таблица 1. *Критерии оценки рыночной привлекательности*

| Критерии<br><br>(1)   | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br>(2)х(3) |
|---|----------------------------|---|-------------------|
| <b>(1) Рост рынка/<br/>Объем рынка</b><br><br><b>(2) Качество рынка</b><br>– отраслевая рентабельность<br>– возможности проведения ценовой политики |                            |   |                   |

Продолжение

| Критерии<br><br>(1)  | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br><br>(2)х(3) |
|--|----------------------------|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологический уровень</li> <li>– защищенность ноу-хау</li> <li>– интенсивность инвестиций</li> <li>– степень и структура конкуренции</li> <li>– количество и структура потенциальных потребителей</li> <li>– барьеры вхождения на рынок</li> <li>– требования к дистрибуции</li> <li>– изменчивость условий конкуренции</li> <li>– возможность взаимозаменяемости продуктов</li> </ul> <p><b>(3) Обеспеченность энергоресурсами и сырьем</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– частота срывов в обеспечении</li> </ul> |                            |   |                       |

Продолжение

| Критерии<br><br>(1)   | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br><br>(2)х(3) |
|---|----------------------------|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень снижения экономической эффективности из-за повышения цен</li> <li>– наличие альтернативных источников энергии и сырья</li> </ul> <p><b>(4) Ситуация во внешней среде</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зависимость от конъюнктуры</li> <li>– влияние инфляции</li> <li>– зависимость от законодательства</li> <li>– зависимость от общественности</li> <li>– риск государственного вмешательства</li> <li>– уровень загрязнения окружающей среды</li> </ul> |                            |   |                       |
| <b>Сумма</b>  | 1,0                        |   |                       |

Таблица 2. Критерии оценки относительной рыночной привлекательности

| Критерии<br><br>(1)  | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br><br>(2)х(3) |
|--|----------------------------|---|-----------------------|
| <p><b>(1) Отн. рыночные позиции</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля рынка</li> <li>– размер и финансовая устойчивость</li> <li>– темп роста</li> <li>– рентабельность</li> <li>– риски</li> <li>– потенциал возможностей сбыта</li> </ul> <p><b>(2) Отн. производственный потенциал</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективность производств. процесса</li> <li>– преимущества по затратам</li> <li>– готовность к инновациям</li> <li>– лицензионные взаимосвязи</li> <li>– адаптируемость</li> </ul> |                            |   |                       |

Продолжение

| Критерии<br><br>(1)  | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br><br>(2)х(3) |
|--|----------------------------|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение доли рынка при заданных мощностях</li> <li>– преимущества места расположения</li> <li>– потенц. повышение производительности</li> <li>– экологичность производства</li> <li>– условия поставок</li> <li>– сохранение доли рынка при заданных условиях обеспечения</li> <li>– затраты на обеспечение энергоресурсами и сырьем</li> </ul> <p><b>(3) Отн. потенциал НИОКР</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние исследований</li> <li>– разработки в сравнении с рыночной позицией</li> <li>– потенциал инноваций</li> </ul> |                            |   |                       |

Продолжение

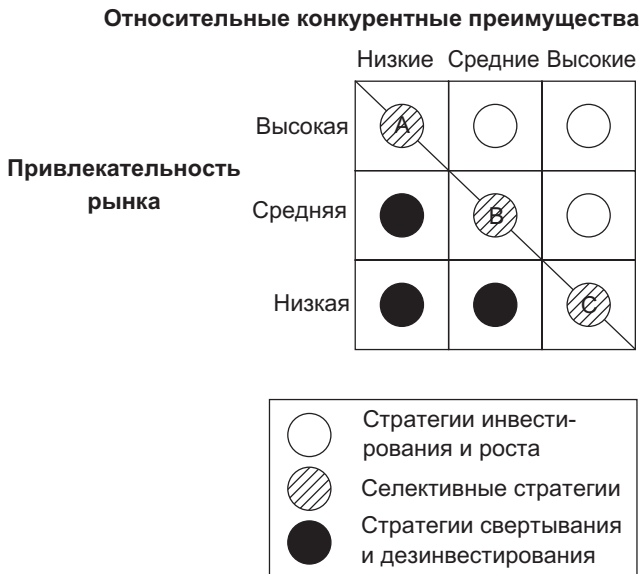
| Критерии<br><br>(1)   | Весовой коэффициент<br>(2) | Значения критериев<br>0 0,1 0,2 ...<br>... 0,8 0,9 1<br>(3) | Индекс<br><br>(2)х(3) |
|---|----------------------------|---|-----------------------|
| <b>(4) Отн. квалификация сотрудников</b><br>– профессионализм и культура<br>– инновационный климат<br>– качество системы управления |                            |   |                       |
| <b>Сумма</b>  | 1,0                        |   |                       |

На основе рассчитанных значений индексов следует провести позиционирование отдельных СБЕ на портфельной матрице (рис. 5). После этого можно оценить как рыночную привлекательность, так и относительные конкурентные преимущества соответствующих СБЕ по шкале:

от 0 до 0,4 = низкая,

от 0,41 до 0,75 = средняя,

от 0,76 до 1,0 = высокая.



**Рис. 5.** Портфельная матрица «Рыночная привлекательность – конкурентные преимущества»

### Какими рекомендациями по выбору стратегии можно воспользоваться ?

#### *Стратегии роста и инвестирования*

Стратегии роста и инвестирования рекомендуется выбирать для тех СБЕ, для которых привлекательность рынка и относительные конкурентные

преимущества имеют среднюю или высокую оценку. Чтобы укрепить эти направления бизнеса и сохранить их относительные конкурентные преимущества, требуется вкладывать больше финансовых ресурсов, чем от них можно получить в виде покрытия. Как правило, для них баланс денежного потока отрицательный.

### *Стратегии свертывания и дезинвестирования*

Стратегии свертывания и дезинвестирования рекомендуется реализовывать для тех СБЕ, которые характеризуются низкими и средними конкурентными преимуществами и невысокими шансами на получение прибыли в будущем. Это означает, что если, несмотря на использование всех резервов по рационализации, а также эффектов синергии на этапах производства и сбыта, продажа продуктов по-прежнему не сможет обеспечить положительную величину денежного потока, то лучше всего провести распродажу СБЕ по низким ценам (стратегия дезинвестирования). Если же величина покрытия положительна, то следует попробовать максимизировать денежный поток без привлечения дополнительных ресурсов.

### *Селективные стратегии*

В зависимости от позиционирования СБЕ на диагонали 9-секторной портфельной матрицы реко-

мендуется реализовать по выбору одну из следующих стратегий:

- **Наступательная стратегия:** больше всего подходит для СБЕ с высокой рыночной привлекательностью, но низкими относительными конкурентными преимуществами. Следует все сделать для того, чтобы обеспечить конкурентные преимущества по сравнению с вашим сильнейшим конкурентом, например, за счет обновления продукта или технологии или за счет перемены места расположения.
- **Переходная стратегия:** попробуйте осуществить горизонтальное перемещение позиции без привлечения большого объема ресурсов и посмотрите, к какому изменению рыночной привлекательности это приведет.
- **Оборонительная стратегия:** для СБЕ с низкой рыночной привлекательностью, но высокими относительными рыночными преимуществами рекомендуется выбрать оборонительную стратегию. При ее осуществлении следует попытаться сохранить относительные конкурентные преимущества, сдерживать конкурентов, войти на соответствующий сегмент рынка и максимизировать денежный поток.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ НА ОСНОВЕ МАТРИЦ КОНКУРЕНЦИИ**

### **Цель – завоевание сильных позиций в отрасли**

Разработка конкурентной стратегии была ответом на события конца 70-х годов XX века, когда многие отрасли столкнулись с замедлением темпа роста или даже со стагнацией. В подобной ситуации уровень конкурентной борьбы на рынке стал приобретать все большее значение. Поэтому те подходы, которые используются для разработки матриц конкуренции, пригодны и для отдельных продуктовых направлений, например, таких как шины, бумага или сталь. С помощью данного инструментария вы можете определить свое положение в отрасли и разработать на этой основе стратегии, направленные на достижение преимуществ по сравнению с вашими конкурентами.

В каждой отрасли имеется пять движущих сил конкуренции, которые определяют ваш успех в области сбыта:

- конкуренты;
- потребители;
- влиятельные поставщики;
- новые участники конкурентной борьбы;
- продукты-заменители.

Если предприятие стремится к достижению более высокого соотношения прибыли и инвестированного капитала, чем его конкуренты, оно должно завоевать в ходе конкурентной борьбы сильные позиции в отрасли. Здесь три решающих фактора успеха –

- затраты на изготовление и сбыт;
- полезность или уникальность продукта или услуги с точки зрения покупателя;
- масштаб охвата рынка, т.е. идет ли речь о всем отраслевом рынке или ограничиваются только каким-то его сегментом.

Эти факторы вы можете представить на матрице конкуренции (рис. 6). Позиционирование вашего предприятия на матрице позволит выбрать определенную стратегию.

### **Какие имеются альтернативные стратегии**

На основе матрицы конкуренции могут быть разработаны 3 основные альтернативные стратегии:

- 1** лидерство по затратам,
- 2** дифференциация по отношению к конкурентам,
- 3** концентрация на ключевых направлениях.

|                               |                       | Стратегические выгоды                  |                          |
|-------------------------------|-----------------------|--|--------------------------|
|                               |                       | Уникальность с точки зрения покупателя | Преимущества по затратам |
| Стратегический целевой объект | Вся отрасль           | Дифференциация                         | Лидерство по затратам    |
|                               | Выбор одного сегмента | Концентрация на ключевых направлениях  |                          |

Рис. 6. Матрица конкуренции

*1 Получить преимущества, проводя стратегию лидерства по затратам*

Цель данной стратегии в получении или защите преимуществ по результатам в рамках изначально ориентированного на затраты образа мышления и всей деятельности предприятия. Поддержание внутриотраслевых преимуществ по затратам позволяет все в большей степени обеспечивать

конкурентные преимущества, поскольку на их основе вы можете проводить такую ценовую политику, которая поможет привлечь все большее количество клиентов ваших конкурентов. Лидерство по затратам и лидерство по ценам при этом тесно взаимосвязаны.

### *Пример*

Образцом лидерства по затратам в торговле является разветвленная сеть магазинов ALDI, объединяющая филиалы, предоставляющие скидки на продукты.

### *2 Отличаться от других, проводя стратегию дифференциации*

Стратегия дифференциации заключается в том, чтобы выделить собственный продукт или собственную услугу среди предложений конкурентов и тем самым создать во всей отрасли нечто неповторимое.

Такие особенности вашего продукта обеспечат защиту от конкурентов. Однако уникальные продукты должны восприниматься клиентом как ценные и полезные.

Полезность для клиента может заключаться, например, в следующем:

- улучшенные качественные характеристики продукта;

- отсутствие рисков, связанных с его потреблением..

Короче говоря, это могут быть любые параметры продукта или услуги, которые предоставляют клиенту преимущества при покупке и в дальнейшей эксплуатации.

### *3 Занимать рыночные ниши, концентрируясь на ключевых направлениях*

Данная стратегия означает, что вы целенаправленно выбираете одну или несколько ниш на рынке. Здесь вы можете затем добиваться лидерства по затратам или проводить политику дифференциации, или и то и другое вместе.

Подобные рыночные ниши могут определяться, например, наличием особой группы потребителей, так называемой целевой группы. Можно попытаться добиться успеха у определенной группы клиентов либо удержать их от ухода к конкурентам, если создать у них представление о том, что ваше предприятие имеет преимущества по сравнению с этими конкурентами.

### *Пример*

Известным примером фирмы, добившейся успеха на основе новой, но четко сформулированной рыночной концепции для определенной целевой группы, является ИКЕА.

С реализацией данной стратегии, помимо преимуществ, связаны также и риски:

- Различие в цене между продуктами специализированных предприятий и тех, кто ориентируется на весь рынок, могут стать настолько большими, что преимущества «особого» продукта с точки зрения клиента уже не будут больше оправдывать его высокую цену.
- Существует опасность, что различия между потребностями общего рынка и части этого рынка уменьшатся.
- Конкуренты могут создать внутри рыночной ниши еще «ниши» с более специализированным продуктом.

### **На что следует обращать внимание при выборе конкурентной стратегии**

Стратегию лидерства по затратам нужно применять, если на предприятии существуют следующие предпосылки:

- В соответствии с эффектом кривой опыта имеется высокая доля рынка либо другие существенные преимущества, например, выгодные условия поставки сырья.
- Есть возможности для установки оборудования оптимальных размеров.

- Используются все возможности по снижению затрат, такие как отказ от прямых поставок мелким клиентам, снижение расходов на исследования и разработки, региональные представительства и рекламу.

Для применения стратегии дифференциации требуются

- очень хорошая репутация предприятия;
- проведение (затратных) мероприятий по расширению исследований, разработке дизайна продукта, использованию материалов высокого качества, а также по интенсивной работе с клиентами.

# КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА ПРИ ПОМОЩИ ТАКТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Успешный маркетинг включает не только подходящую стратегию, но прежде всего правильную тактику.

Для этого следует разработать для продуктов и услуг своего предприятия правильный комплекс маркетинга, или маркетинг-микс. Это значит, что вы должны согласовать наилучшим образом все сбытовые мероприятия относительно друг друга и рыночной ситуации. Поскольку отдельные инструменты маркетинга по содержанию и во времени зависят друг от друга, нет смысла выбирать и использовать их изолированно.

- Таким образом, цель тактического маркетингового планирования заключается в нахождении наилучшей из возможных комбинаций мероприятий и решений по продукту, сбыту, рекламе и ценам. ■

## **КАК ПРОВОДИТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ПРОДУКТОВУЮ ПОЛИТИКУ**

### **Что означает продуктовая политика?**

Продуктовая политика охватывает все действия, связанные с разработкой продуктов, соответствующих требованиям клиентов и рынков, или формированием ассортимента фирмы.

Перечислим эти действия:

- разработка новых продуктов;
- модификация имеющихся продуктов;
- снятие продукта с производства;
- решения, связанные с формированием продуктовой программы;
- сервисное обслуживание.

■ Продукт или услуга – это то, что фирма предлагает рынку для покупки или потребления. Это могут быть конкретные предметы, услуги, лица, места, организации или идеи. Ассортиментом называют совокупность всех артикулов (наименований продуктов), которые фирма предлагает для продажи. ■

## **Начните с анализа продуктов и ассортимента**

Каждый продукт и продуктовая программа находятся под постоянным воздействием изменений среды и рынков. Фирма должна стремиться наилучшим образом приспособлять свои продукты к этим изменениям. Отсюда ключевым вопросом продуктовой политики фирмы является: когда и в какой мере приспособлять продукт к требованиям рынка или искать новые рыночные возможности.

Поэтому прежде всего проводите систематический анализ ваших продуктов. Начните с определения жизненного цикла ваших продуктов.

### **О чем свидетельствует жизненный цикл продукта**

В рамках продуктовой политики необходимо сначала установить стадию жизненного цикла, на которой находится продукт (соответствующий инструментарий для анализа жизненного цикла можно найти на стр. 49 и далее). Тем самым можно оценить дальнейшие этапы сбыта вашего продукта. Затем на отдельных стадиях жизненного цикла можно целенаправленно применять соответствующие инструменты маркетинга – в частности, инструменты продуктовой политики.

Учтите, однако, что жизненный цикл продукта имеет описательный характер. Он не может дать

вам точных рекомендаций по правильному применению инструментов маркетинга.

### **Как проанализировать ассортимент**

Каждое предприятие хотело бы знать, в чем состоят преимущества его ассортимента в сравнении с ассортиментом конкурентов. При помощи анализа ассортимента можно получить информацию обо всей своей продуктовой программе, которая даст вам представление о долгосрочных перспективах роста ассортимента. На базе этой информации вы сможете принимать решения о его расширении или ограничении.

В рамках анализа ассортимента исследуют следующие показатели:

- структуру оборота и соотношение оборота (выручки) и прибыли,
- структуру клиентов (покупателей),
- величину покрытия.

#### *1 Начните с анализа структуры оборота*

Структура оборота показывает, как общий оборот фирмы распределяется по отдельным продуктам или продуктовым группам.

Первым инструментом для такого анализа служит построение **профиля оборота**. Для этого следует

определить относительные вклады отдельных групп продуктов в общий оборот и построить кумулятивную кривую.

Начните с продуктовой группы, которая дает наибольший процентный вклад в оборот фирмы. Затем определите долю объема ее выпуска в общей производственной мощности предприятия за период (например, за отчетный год). Сопоставьте с вкладами соответствующих продуктовых групп в оборот их доли в объеме выпуска (в производственной мощности) предприятия. Графически это можно представить в двухмерной системе координат.

Анализ профиля оборота даст зримое представление о распределении производственной мощности по отдельным программам выпуска продуктовых групп. Если ожидается значительное снижение оборота по какой-либо группе продуктов, то можно оценить его влияние на уровень загрузки производственной мощности.

### *Пример*

#### **Профиль оборота ассортимента**

Из графика на рис. 7 видно, что предприятие имеет 3 продуктовые группы. На 1-ю группу приходится 30% общего оборота и 50% производственных мощностей.



**Рис. 7.** Профиль оборота ассортимента

## *2 Сопоставьте оборот и прибыль от продуктовых групп*

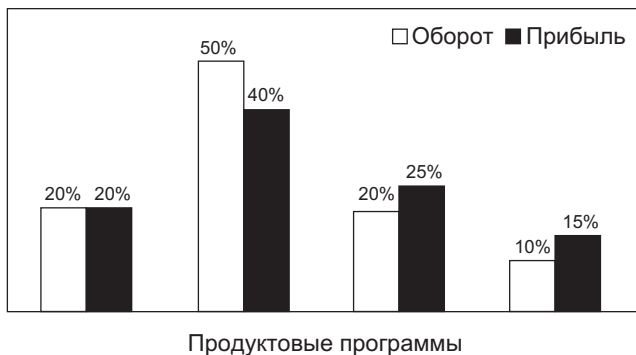
На втором шаге сравните вклады продуктов в оборот с их вкладами в прибыль предприятия.

### **Пример**

#### **Вклады отдельных продуктовых групп в оборот и прибыль**

Из графика на рис. 8 видно, что 2-я продуктовая группа дает фирме 50% оборота и 40% прибыли. По этой группе

необходимо особенно внимательно отслеживать действия конкурентов. Что касается 4-й продуктовой группы, то следует подумать над тем, что, возможно, ее вообще следует исключить из ассортимента фирмы.



**Рис. 8.** Оборот и прибыль от продуктовых групп

### *3 Изучите распределение оборота по вашим клиентам (профиль клиентов)*

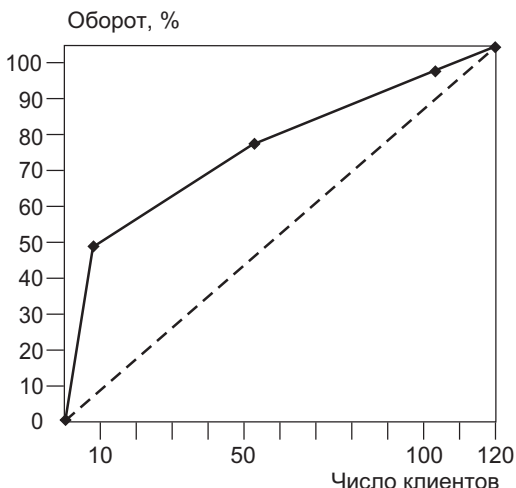
Профиль клиентов позволяет увидеть, как распределяется оборот по клиентам и, тем самым, установить зависимость предприятия от отдельных групп клиентов и предсказать, что произойдет с общим оборотом и прибылью фирмы в случае возможной потери клиента.

Для составления профиля клиентов соотносят число клиентов с их относительными вкладами в оборот фирмы и в виде кумулятивного распределения изображают в двухмерной системе координат.

### **Пример**

#### **Профиль клиентов**

Из рис. 9 видно, что на 10 из 120 клиентов приходится 50% оборота. Потеря одного из этих 10 клиентов окажет существенное влияние на оборот и прибыль фирмы.



**Рис. 9.** Профиль клиентов

#### *4 Определите долю покрытия*

Покрытием называют разность между выручкой от продажи единицы продукта и переменными издержками на единицу продукта; его величина служит важнейшим индикатором успешности продукта. Поэтому анализ доли покрытия дополняет анализ структуры оборота. Для этого следует построить профиль покрытия, представляющий собой кумулятивную кривую долей покрытия от отдельных продуктов. Малые значения покрытия сигнализируют о необходимости исключения соответствующих продуктов из ассортимента фирмы.

Рассмотренный выше анализ продуктовой программы позволит создать базу для принятия решений по продуктовой политике. Важнейшие этапы анализа сведены в нижеследующем вопроснике.

#### ***Вопросник: Этапы продуктового и ассортиментного анализа***

- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | Определите стадию жизненного цикла: какие продукты и на какой стадии жизненного цикла находятся? _____ |
| <b>2</b> | Оцените: как будет протекать сбыт в будущем по стадиям жизненного цикла? _____                         |
| <b>3</b> | Постройте профиль оборота: каковы вклады в общий оборот от отдельных продуктов? _____                  |

|          |   |
|----------|---|
| <b>4</b> | Как соотносятся обороты и прибыль от отдельных продуктов? _____     |
| <b>5</b> | Постройте профиль клиентов: какие клиенты и сколько покупают? _____ |
| <b>6</b> | Какова величина покрытия от отдельных продуктов? _____              |

### **О чем надо помнить при разработке новых продуктов**

Разработка новых продуктов – это то, что обеспечивает выживание и развитие фирмы. Создание новых успешных продуктов должно относиться к главнейшим решениям в вашей продуктовой политике, что особенно важно в условиях насыщения рынков и усиления конкуренции.

Однако шансам на рыночный успех новых продуктов противостоят высокие риски неудач. Доля неудачных продуктов очень высока и оценивается более чем в 70%! Поэтому разработку новых продуктов необходимо тщательно планировать.

### **Как поступать при планировании новых продуктов**

Планирование новых продуктов служит для выявления и сопоставления шансов и рисков продуктовых разработок.

При планировании можно действовать в следующей последовательности:

- 1 поиск идей,
- 2 оценка идей,
- 3 анализ,
- 4 разработка прототипа,
- 5 тестирование,
- 6 внедрение.

*1 Так можно находить идеи новых продуктов*

Можно предложить четыре источника поиска новых идей продуктов:

- внутренние источники идей, такие как отделы исследований и разработок, отделы маркетинга и сбыта, руководство предприятия, внутрифирменный механизм сбора предложений;
- клиенты – как конечные пользователи, так и предприятия розничной и оптовой торговли;
- конкуренты, чьи рыночные новинки могут дать толчок к инновационным идеям;
- сервисные фирмы, в частности, маркетинговые, консалтинговые и рекламные агентства.

Искать новые продуктовые идеи вам могут помочь различные научные методы поиска идей, например, опросники и функциональный анализ.

Можно также начать с использования интуитивно-творческого (креативного) подхода, например, метода «мозгового штурма» или «синектического» метода (об этих методах написано в карманном пособии *Kreativitätstechniken* серии *TaschenGuide*).

## *2 Так можно оценить идеи*

При оценке новых идей необходимо как можно раньше отделить мякину от зерен. Вы должны проверить новые идеи на удовлетворение ими требований достаточности и необходимости, а также на их соответствие корпоративным и маркетинговым целям фирмы.

Для этого на практике часто применяют **методы балльной оценки**. Устанавливают критерии оценки и веса их относительной важности. Затем оценивают продуктовые идеи относительно удовлетворения критериев. В результате взвешивания и оценки продуктовой идее присваивают индекс пригодности для рынка (табл. 3).

После такой предварительной оценки можно при помощи так называемого **тестирования концепции** проверить с привлечением экспертов рыночные шансы нового продукта. Главными являются следующие вопросы:

- Востребована ли идея продукта, заслуживает ли она доверия?

Т а б л и ц а 3. *Метод балльной оценки продуктовой идеи*

| Критерии<br><br>(1) | Относи-<br>тельная<br>важность<br>крите-<br>риев<br><br>(2) | Оценочная<br>шкала (3) |   |   |   |   | Индекс<br>пригодности<br>(4)<br><br>(4) = (2)×(3) |
|---------------------|---|------------------------|---|---|---|---|---|
|                     |   | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
|                     |   | Очень<br>хорошо        |   |   |   |   |   |
| 1. Новизна          | 0,25  | ×                      |   |   |   |   | 0,5   |
| 2. Дизайн           | 0,1   |                        |   |   | × |   | 0,4   |
| 3. ...              |   |                        |   |   |   |   |   |
| 4. ...              |   |                        |   |   |   |   |   |
|                     | 1,0   |                        |   |   |   |   | Сумма<br>по всем<br>критериям (4)                 |

- Какие достоинства и недостатки есть у идеи с точки зрения потребителя?
- Какие свойства продукта наиболее важны?
- Какие целевые группы могут быть заинтересо-ваны в продукте?

Тестирование можно проводить в два этапа: наряду с открытой групповой дискуссией (фокус-группа) осуществляется письменный или устный опрос потенциальных потребителей.

### *3 Так можно проанализировать свои продуктовые идеи*

На этапе анализа речь идет об определении эффективности нового продукта. На практике для этого используют такой простой оценочный инструмент как анализ точки безубыточности (рис. 10). С его помощью определяют объем выпуска изделий, необходимый для достижения прибыльности, т.е. покрывающий затраты на разработку, производство и продажи нового продукта (об этом подробнее написано в карманном пособии Controllinginstrumente серии TaschenGuide).

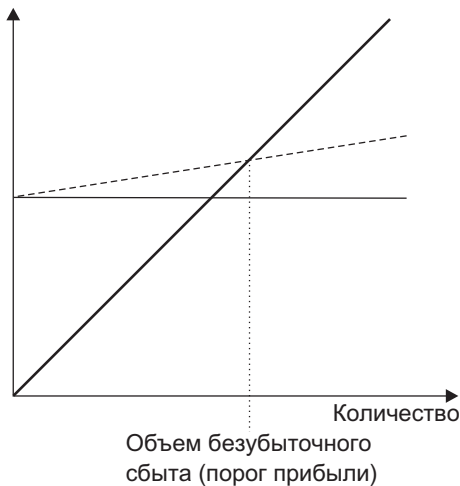
### *4 Разработайте прототип*

Продуктовая идея, выдержавшая этап анализа, реализуется в пригодном для рынка продукте или по крайней мере в его прототипе.

### *5 Проведите испытание в рыночных условиях*

На этом этапе следует изучить, как потенциальные потребители воспринимают продукт-новинку в его окончательном виде и какие объемы сбыта можно ожидать. Для получения данных о необходимом объеме выпуска продукта, позиционировании на рынке, конкурентной среде, предпочтениях потребителей, покупательских намерениях и готовности платить установленную цену можно прибегнуть к изучению мнения экспертов и результатов широких опросов потребителей.

Оборот  
Постоянные  
издержки  
Переменные  
издержки  
на единицу  
продукции



- Оборот
- Постоянные издержки
- - - - Переменные издержки  
на единицу продукции

**Рис.10.** Определение точки безубыточности

Рекомендуется проводить в качестве теста пробные продажи нового продукта на ограниченном (пробном) рынке, чтобы получить точный прогноз сбыта.

*6 И наконец, внедрите продукт*

Продуктовая идея, выдержавшая этот последний этап, преодолела тем самым ряд барьеров и может считаться рыночно зрелой. Она вполне заслуживает быть внедренной на рынок.

### **Что необходимо учитывать при модификации продукта**

Вы также можете модифицировать продукт, уже находящийся на рынке. Модификация продукта – достаточно простое средство продуктовой политики. Она включает изменение внешнего вида, формы упаковки или предложение дополнительных функциональных параметров продукта.

- Цель модификации продукта состоит в том, чтобы сделать его более привлекательным в глазах потребителей. ■

### **Такие возможности по модификации продукта у вас имеются**

При модификации продукта вы принимаете решения о его качестве и внешнем виде.

*Вы можете изменить качество*

Качество характеризуется:

- физико-техническими параметрами, например, весом, объемом, сроком использования и т.п.;

- стандартизацией параметров, соответствием нормам, знаками качества, государственными сертификатами соответствия.

Улучшение качества придает продукту новые свойства, позитивно воспринимаемые покупателями. Тем самым вы можете повысить ценность продукта для потребителя, что положительно отразится и на объемах сбыта.

Снижение качества означает утрату продуктом некоторых имевшихся ранее свойств. Благодаря этому вы можете снизить производственные издержки и передать это преимущество покупателям через более низкую цену.

*Вы можете изменить внешний вид продукта*

Изменение внешнего вида представляет особую важность при модификации продукта, поскольку большинство покупателей именно по внешнему виду определяет пригодность и пользу продукта. Средствами изменения внешнего вида продукта являются форма, цвет и материал.

- **Форма.** Каждый продукт имеет более или менее узнаваемую форму. На выражение этой формы наибольшее влияние оказывает мода. В зависимости от стиля и моды внешний вид продукта может быть воспринят покупателем или как отталкивающий, или как прекрасный. Возможности изменения формы больше у тех про-

дуктов, основные потребительские функции которых не зависят от ее изменения. Например, возможности изменения формы у телевизора более ограничены, чем у предмета одежды.

- **Цвет.** Относительно цвета у вас в распоряжении имеется целый спектр возможностей. При этом изменение цвета является наиболее дешевым способом модификации продукта. Здесь также решающее влияние оказывает мода.
- **Материал.** Выбор материала имеет большое значение потому, что отдельные материалы оказывают различное воздействие на потребителей. Так, например, дерево дает чувство защищенности, в то время как пластик отличается функциональностью.

■ Изменение внешнего вида продукта является действенным инструментом его модификации, сильно зависящим от моды. ■

### **Изменить упаковку**

Цель упаковки – сделать продукты пригодными для продажи (например, жидкости) и транспортировки. Она также используется для передачи информации (указания пользователю, описание преимуществ продукта) или для рекламных целей. Поскольку упаковка – это первое, что видит по-

купатель, она должна прежде всего быть привлекательной для целевой группы и соответствовать продукту. Например, дорогое содержимое не должно выглядеть дешево в упаковке. Упаковку также можно приспособить к тенденциям моды.

### **Какие продукты следует исключить из ассортимента (элиминировать)**

Продукты, которые не обеспечивают достижение целей фирмы, следует изъять с рынка прежде, чем они начнут приносить убытки. Критерии, по которым принимаются такие решения, зависят от специфики продукта. Они могут быть количественными и качественными.

#### ***Вопросник: Критерии элиминирования***

| Элиминировать продукт?                           | ДА                       |
|--|--------------------------|
| ■ Имеются ли количественные причины?             |                          |
| – Снижающийся оборот и/или рыночная доля?        | <input type="checkbox"/> |
| – Малая/ снижающаяся доля в общем обороте фирмы? | <input type="checkbox"/> |
| – Малая/ снижающаяся величина покрытия?          | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| ■ Имеются ли качественные причины?               |                          |
| – Негативное влияние на имидж фирмы              | <input type="checkbox"/> |
| – Изменение структуры потребностей потребителей  | <input type="checkbox"/> |
| – Изменение законодательства                     | <input type="checkbox"/> |
| – Ослабленное действие маркетинговых мероприятий | <input type="checkbox"/> |

### **Принимайте решения об ассортименте**

Соображения, которые вы принимали в расчет в отношении продукта, должны выливаться в оптимальную структуру ассортимента. Решения в отношении продуктовой программы касаются вопроса о формировании оптимального ассортимента, т.е. того, какие продуктовые линии предложить и насколько глубоким и широким должен быть ассортимент.

- Продуктовая линия – это группа продуктов, которые по определенным признакам тесно связаны друг с другом. ■

## Какими параметрами должен обладать ассортимент?

- **Широта ассортимента** свидетельствует о том, сколько различных продуктовых линий вы хотели бы предложить рынку. Если предприятие, например, производит только электрические зубные щетки, то его ассортимент имеет ограниченную ширину. Если же оно производит еще и другие электрические приборы, его ассортимент будет широким.
- **Глубина ассортимента** показывает, сколько артикулов (наименований товаров) предлагается в рамках каждой продуктовой линии. Предприятие может, например, предлагать различные бритвы для разных типов кожи.

Ширина и глубина ассортимента сильно зависят от условий рынка. Через увеличение ассортимента вы можете, например, попытаться использовать на существующем рынке вашу хорошую репутацию и мастерство. Через углубление ассортимента вы, возможно, охватите новые целевые группы.

## Сервис также имеет решающее значение

- Под сервисом или обслуживанием покупателей понимаются все работы, связанные непосредственно с продажей товаров либо независимые от его сбыта. Они могут оказываться как на платной основе, так и предлагаться бесплатно. ■

Важнейшими целями сервисной политики могут быть:

- приобретение новых покупателей,
- удержание имеющихся покупателей,
- стимулирование повторных покупок,
- профилирование продуктового ассортимента и бизнеса,
- создание позитивного имиджа,
- стимулирование сбыта.

У каждого предприятия в распоряжении может быть практически бесконечное множество сервисных услуг. Нижеследующий вопросник поможет вам выбрать наиболее успешные их виды.

**Вопросник: Сервисные услуги**

| О каких сервисных услугах может идти речь? |   |
|--|---|
| <b>1</b> По содержанию сервиса             | Важно ли техническое обслуживание покупателей?<br>Важно ли коммерческое обслуживание покупателей? |
| <b>2</b> По видам сервиса                  | Насколько важны материальные (предметные) услуги (например, упаковка)?                            |

*Продолжение*

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Насколько важны услуги по исполнению обязательств (например, обмен товара)?</p> <p>Какую роль играют услуги по обеспечению сохранности (например, по хранению)?</p>  |
| <p><b>3</b> По времени предоставления сервиса</p> | <p>Нуждается ли покупатель предоставления сервиса в обслуживании перед покупкой товара (например, в консультировании)?</p> <p>Необходим ли сервис вовремя покупки (например, демонстрация продукта)?</p> <p>Необходим ли сервис после покупки (например, обмен товара)?</p> <p>Неотделим ли сервис от процесса самой покупки?</p> |

*Продолжение*

|   |   |
|---|---|
| <p><b>4</b> Место сервиса</p>                   | <p>Должен ли сервис оказываться производителем?</p> <p>Целесообразно ли размещение места обслуживания у продавца?</p> <p>Следует ли организовать обслуживание непосредственно у покупателя?</p> <p>Целесообразна ли организация обслуживания у третьей стороны?</p> |
| <p><b>5</b> Правовая база сервисных услуг</p>   | <p>Добровольно (например, детскому приюту)</p> <p>По договору (например, ремонт)</p> <p>В законодательном порядке (например, гарантии)</p>  |
| <p><b>6</b> Связь сервисных услуг с товаром</p> | <p>Зависит ли от товара оказываемая покупателям услуга (например, ремонт)?</p> <p>Или она не зависит от товара (например, парковка, камера хранения)?</p>   |

*Окончание*

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>7</b> Расчет за услугу | Должна ли сервисная услуга оказываться бесплатно?<br><br>Должен ли сервис быть платным; и если да, то – убыточным, покрывать издержки, приносить прибыль? |
|---------------------------|---|

### **Почему сервис так важен?**

Содержание предоставляемых покупателям услуг существенно варьируется в зависимости от отрасли. В условиях жесткой конкуренции ассортимент сервисных услуг является одним из важнейших инструментов маркетинга. При помощи эффективной организации обслуживания покупателей вы можете в их глазах возвыситься над конкурентами и создать конкурентные преимущества. Решающим фактором для успеха сервиса является то, что услуга, воспринятая покупателем, должна быть для него эмоционально значимой, поддаваться измерению и предлагать ему более высокое качество жизни. Сервисные услуги должны решать проблему, создавать удобство и облегчать процесс покупки и потребления продукта.

## **ПРИНИМАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ДИСТРИБУЦИИ**

### **Что включает в себя дистрибуционная политика?**

Дистрибуционная политика охватывает все решения и мероприятия, обеспечивающие доставку продуктов и услуг, производимых предприятием, от места производства на место (или рынок), где они должны быть предоставлены конечному потребителю для покупки.

Решения о дистрибуции (распространении) принимаются в такой последовательности:

- 1** Во-первых, вы принимаете решение о **канале сбыта**. Спросите себя: «Каким образом должны быть сбыты продукты и услуги?»
- 2** Это решение тесно связано с решением о создании службы (отдела) продаж.
- 3** Затем вы выбираете способ физической поставки продукта/услуги покупателю. Здесь вы решаете: каким образом попадет продукт в необходимом количестве в нужное время в нужное место? В этой связи говорим о **логистике**.

### **Принимаем решение о канале сбыта**

- Решения о канале сбыта охватывают выбор между прямым и косвенным сбытом, число и вид включаемых в канал посредников по сбыту и работников службы продаж. ■

Эти решения являются стратегическими, долгосрочными и влияют как на издержки и выручку, так и на имидж предприятия. Изменение канала сбыта в краткосрочном плане часто вообще невозможно, поскольку перестройка требует много времени.

Выбор канала сбыта зависит, наконец, от ассортимента, свойств продукции и числа покупателей, а также от возможностей предприятия.

### **Эти каналы сбыта открыты для вас**

- Канал сбыта может быть прямым, т.е. вы продаете ваши продукты и услуги непосредственно (прямо) конечным потребителям.
- При косвенном (непрямом) канале сбыта вы включаете в него промежуточные звенья, которые продают продукты и услуги конечным потребителям.

Эти промежуточные звенья могут быть или только розничными торговцами, или же оптовыми и розничными.

*В этих случаях вы можете делать сбыт прямым*

Прямой сбыт целесообразен чаще всего для продуктов:

- технически сложных, вследствие чего их пользователи нуждаются в консультировании;

- на которые изготовитель должен давать гарантию и организовать и обеспечить сервисное обслуживание;
- чье хранение обходится дорого, а также легко повреждаемых при перевозке;
- потребители которых географически сконцентрированы;
- приобретаемых нерегулярно или через большие интервалы времени.

### *Преимущества косвенного сбыта*

В пользу косвенного сбыта говорят:

- малые финансовые затраты производителя на дистрибуцию,
- географически рассредоточенный и широко сегментированный круг потребителей;
- многочисленность форм розничной торговли, например универмаги, специализированные магазины и супермаркеты;
- наличие широкой дистрибуционной сети у промежуточных звеньев,
- использование специальных знаний в области сбыта, налаженных контактов, которыми обладают промежуточные звенья, а также их количество.

*Вы можете использовать эти критерии выбора*

Решающими при принятии решения о выборе между прямым и косвенным каналами сбыта являются классические критерии выбора по издержкам обращения и величине торговой наценки. Чем короче цепочка от производителя до конечного потребителя, тем выше собственные издержки на обращение производителя, так как он должен сам комплексно наладить систему сбыта. Поэтому следует сравнить издержки на обращение с торговой наценкой, которую производитель получает при использовании косвенного метода сбыта от первого звена. Прямой сбыт предпочтительнее, если издержки производителя на обращение ниже экономии от торговой наценки.

### **Выберите форму организации службы продаж**

Решение о выборе прямого или косвенного канала сбыта тесно связано с организационной структурой отдела продаж и в особенности с агентской службой. Задача последней состоит в заботе о подготовке и реализации договоров о продажах, а также в обеспечении руководства предприятия информацией о рыночных событиях. В принципе при формировании этой службы можно выбирать между коммивояжерами, торговыми представителями и комиссионерами (см. Кодекс законов о торговле ФРГ), используя их также в комбинации.

- **Коммивояжеры** – это штатные сотрудники предприятия, которые на регулярной основе посещают покупателей. Они действуют по указаниям своей фирмы. Как правило, коммивояжеры закрепляются за определенными регионами или округами, в которых они должны обслуживать клиентов. Чаще всего за свою работу они получают фиксированное вознаграждение.
- **Торговые представители** являются самостоятельными в юридическом отношении предпринимателями, которые действуют как посредники и заключают сделки минимум для одного предприятия. Они работают от имени предприятия и за его счет. Свою деятельность торговые представители в отличие от коммивояжеров регулируют самостоятельно. Поэтому они несут также сами риск потери работы. Торговые представители, как правило, получают за свою работу вознаграждение за посредничество в зависимости от оборота.
- **Комиссионеры** отличаются от торговых представителей тем, что они работают от своего имени, но за счет заказчика. Их вознаграждением чаще всего являются зависящие от оборота комиссионные. Комиссионеров чаще всего привлекают для торговли ценными бумагами, сельскохозяйственной продукцией и во внешней торговле.

*Это вы должны учитывать при выборе агента*

Выбор между коммивояжерами, торговыми представителями и комиссионерами определяется прежде всего видом продукта и услуги. Если ассортимент или продукты вашего предприятия сильно различаются, то следует организовать дистрибуцию через самостоятельных торговых представителей или комиссионеров. При этом необходимо учитывать, что они в первую очередь озабочены своими собственными оборотами и в меньшей степени интересуются предпринимательскими целями своих заказчиков. Если вы решили торговать через коммивояжеров, не забудьте о том, что это потребует более высоких внутрифирменных накладных расходов. При принятии решения необходимо также учитывать влияние посредников на затраты и прибыль, а также восприятие агентов рыночными партнерами, т.е. оптовыми и/или розничными торговцами.

### **Принимайте решения по логистике**

Физическое распределение товаров, т.е. логистика (процесс движения продукта от производителя к покупателям), долгое время играло в маркетинге второстепенную роль. Однако логистика имеет центральное значение, поскольку следует обязательно гарантировать постоянство поставок продуктов к покупателям. В то же время затраты на транспортировку и складирование не должны

«выходить из берегов». Тем самым логистика включает большое число процессов, требующих принятия решений.

- Решения, принимаемые по логистике, многообразны: главные из них – выбор средств транспорта, определение объема складских запасов, выбор мест размещения и организация складского хранения товаров. ■

### **Что необходимо учитывать при выборе транспортных средств и маршрутов транспортировки**

Вы можете выбирать из следующих транспортных средств:

- грузовой транспорт,
- железнодорожный транспорт,
- авиатранспорт,
- морской или речной транспорт.

Выбор транспортного средства в первую очередь ограничен параметрами перевозимых товаров (громоздкость, ценность, объем, чувствительность к перевозке). Кроме того, решающее значение имеют также затраты и скорость перевозки. При выборе транспортного средства необходимо думать

о том, как сократить складской запас, учитывать затраты на упаковку и страхование, а также постоянные издержки.

Предприятия, которые поставляют свои продукты во многие торговые точки, стоят перед решением по оптимизации маршрутов в соответствии с договорами поставки. Для этого необходимо так ранжировать пункты назначения, чтобы минимизировать транспортные издержки. Можно использовать ряд вспомогательных средств; например, разработаны пакеты программ на базе компьютерных технологий, позволяющие определять оптимальные маршруты и при этом согласовывать их друг с другом.

### **Что следует учитывать при принятии решений о складском хозяйстве и складских запасах**

Время и надежность поставки все в большей степени рассматриваются как важнейший инструмент сервиса. Поэтому каждое предприятие старается по возможности немедленно поставлять товар своим клиентам. Однако оптимальное снабжение предполагает наличие достаточных запасов товаров, следствием чего являются высокие складские издержки.

*От этого зависят время и затраты на поставку*

Время и надежность поставки, а также затраты зависят от следующих факторов:

- **Числа промежуточных складов:** чем больше число промежуточных складов, тем короче время поставки и тем меньше транспортные издержки, однако при этом увеличиваются складские издержки.
- **Сроков поставки:** чем больше времени проходит между моментом заказа и поступлением товара к покупателю и чем чаще покупатель нуждается в продукте, тем больше минимальный складской запас, а следовательно, и складские издержки.
- **Объема заказа:** чем больше объем контракта (заказа), тем меньше удельные затраты на его выполнение, однако при этом растут средний минимальный складской запас и складские издержки.

■ Между сроками и надежностью выполнения поставки, с одной стороны, и издержками, с другой, возникает конфликт целей, т.е. обе цели не могут быть оптимизированы одновременно. Следует попытаться минимизировать издержки при одновременном соблюдении сроков поставки. ■

### **Решения по выбору места размещения складов**

Решения по месту размещения складов имеют центральное значение для логистики. Выбор места размещения склада или пунктов продажи носит

всегда стратегический и долгосрочный характер. В общем плане склад и пункты продажи должны находиться недалеко от места наибольшей концентрации клиентов, чтобы была возможность обеспечить быструю и дешевую поставку.

При выборе места размещения учитывайте также транспортные издержки и затраты по выгрузке и перегрузке.

## **КАК РАЗРАБОТАТЬ ОПТИМАЛЬНУЮ КОММУНИКАЦИОННУЮ ПОЛИТИКУ**

### **Что относится к политике коммуникаций?**

Успешный маркетинг, наряду с задачами создания удовлетворяющего требованиям рынка продукта, адекватного ценообразования и каналов дистрибуции, должен также решать коммуникационные задачи.

- С помощью соответствующих средств коммуникации клиенты должны быть проинформированы о товарах и услугах предприятия. Цель коммуникаций – будить интерес к предложению (ассортименту), корректировать имеющиеся представления, устранять пробелы в знании о предприятии и побуждать к покупке продуктов предприятия. ■

Известны 4 классических средства коммуникации:

- реклама,
- стимулирование продаж (сбыта),
- работа с общественностью,
- личные продажи.

### **На что следует обращать внимание при рекламе**

Цель рекламы – информировать потребителей и влиять на то, чтобы они купили данный продукт. С помощью рекламных мероприятий можно повысить уровень известности, создать своему продукту преимущество и закрепиться в рыночной нише.

### **Рекламные коммуникации**

Реклама исходит из модели «передатчик (отправитель) – приемник (получатель)», рассматриваемой как коммуникационный процесс. Следующие вопросы раскрывают содержание процесса рекламных коммуникаций:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Кто...?                 | → Передатчик<br>(отправитель)             |
| Что передает...?        | → Рекламное послание                      |
| Кому...?                | → Приемнику<br>(получателю)               |
| Через какие каналы...?  | → Средства информации,<br>Рекламоносители |
| С каким результатом...? | → Реакция получателей,<br>Рекламный успех |

Коммуникация включает отправителя, посылающего послание по каналу к получателю, который реагирует на эту информацию.

В рекламной коммуникации противостоят предприятие в качестве отправителя и целевая группа в качестве получателя послания и новостей. Перед отправлением послания получателю содержащаяся в нем информация должна быть закодирована. Это значит, что рекламное послание должно быть передано в таких словах, изображениях и тонах, которые имеют важный смысл для получателя. Через средства информации закодированное послание передается отправителем целевым группам. Получатель распознает по переданным символам рекламное послание, перерабатывает и сохраняет его и затем реагирует. В рамках обратной связи часть реакции и поведения получателя в конце концов возвращается к отправителю.

■ Рекламная политика включает в себя все виды деятельности, которые сопровождают процесс коммуникаций и которые должны быть проведены в соответствии с целями предприятия. ■

## **Первый шаг – рекламное планирование**

Исходным пунктом любой рекламной деятельности является ее детальное планирование. Оно проходит в 5 этапов:

- 1** Установление целей рекламы
- 2** Выбор целевых групп
- 3** Определение рекламного бюджета
- 4** Планирование реализации рекламы
- 5** Контроль рекламы

*1 Точно задайте рекламные цели*

Для целенаправленной и успешной рекламной деятельности необходимо сначала уточнить ваши рекламные цели. Что вы хотите получить от нее в итоге?

В качестве этих целей могут приниматься:

- Экономические цели рекламы, или целевые экономические показатели, например такие, как:
  - сохранить, удержать или даже увеличить общий оборот,
  - увеличить оборот в слабых сегментах рынка или в отдельные периоды,
  - удержать и увеличить рыночную долю,
  - снизить затраты путем рационализации сбыта;
- Внеэкономические рекламные цели, например:
  - повысить известность конкретной товарной марки у целевой группы потребителей,

- создать или изменить имидж марки,
- информировать потребителя,
- удержать потребителя.

## *2 Выберите свои целевые группы*

На следующем этапе определите, к каким целевым группам вы хотите обратиться со своим рекламным посланием. При этом, с одной стороны, вы можете попробовать направить рекламу на устойчивый сегмент своих покупателей и ориентироваться на их потребности и представления. Благодаря этому вы сможете укрепить рыночные позиции в имеющихся целевых группах. С другой стороны, вы можете адресовать рекламу специально потребителям, не являющимся еще вашими покупателями. Для этого необходимо как можно точнее выяснить путем опросов их отношение к продукту или причину, почему они его раньше не покупали, с тем, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию. Через рекламу, рассчитанную на потребителей, не являющихся вашими покупателями, можно расширить свою рыночную позицию.

## *3 Определите рекламный бюджет*

В принципе рекламный бюджет можно разработать при помощи двух подходов – аналитического или операционного. Аналитический метод позволяет определить на основе ряда данных, что именно принесут определенные рекламные мероприятия и

насколько велик может быть бюджет. Этот метод достаточно сложен и применяется крайне редко. На практике чаще применяют операционные методы разработки рекламного бюджета:

- **Метод «от возможностей фирмы».** Многие предприятия определяют величину рекламного бюджета после того, как взвесят свои возможности. Конечно, их следует оценивать критически, так как не существует никаких правдоподобных соотношений между рекламным бюджетом и финансовыми средствами.
- **Метод «в процентах от оборота».** В рамках этого метода определяют конкретную долю оборота фирмы, направляемую на рекламу. Правда, при этом теряется связность, но существует, по крайней мере, зависимость между объемом рекламы и развитием оборота.
- **Метод «ориентации на конкурентов».** Некоторые предприятия ориентируют свою рекламу на рекламные действия конкурента. При этом они исходят из убеждения, что рекламные затраты конкурентов отражают опыт отрасли. Но предприятия находятся в разных рыночных ситуациях и при разных маркетинговых условиях. Поэтому и этот метод не свободен от рисков.
- **Метод «ориентации на цели».** Предварительно определенная цель должна быть достигнута при минимуме рекламных расходов. Для этого

следует настолько точно, насколько это возможно, определить цели, описать задачи, которые должны привести к реализации целей, и рассчитать затраты на решение этих задач. Этот метод можно рекомендовать, так как он ориентирован на цели рекламы.

#### *4 Планируйте реализацию рекламы*

Сначала создайте рекламное послание, которое должно содержать нечто приятное, интересное о продукте, подчеркивать его пользу или то, что делает его таким желанным. Обратите внимание на то, чтобы высказывания звучали правдоподобно и доказуемо. Затем определите, какие средства и носители рекламы и в каком объеме вы хотите применить.

Носители рекламы, или средства рекламной информации, служат инструментом для транспортировки средств рекламы, например, объявления в ежедневной газете.

| Важнейшие средства рекламы | Важнейшие носители рекламы |
|----------------------------|----------------------------|
| Рекламные письма           | Ежедневные газеты          |
| Проспекты                  | Общественные журналы       |
| Рекламные объявления       | Специализированные журналы |

|  |  |
|--|--|
| Почтовая рассылка<br>рекламных<br>проспектов | Еженедельные<br>или воскресные<br>газеты |
| Рекламные плакаты                            | Журналы для потре-<br>бителей            |
| Аудио- видеореклама                          | Радио, телевидение                       |
| Рекламные подарки                            | Телевидение                              |
| Реклама<br>на транспорте                     | Транспорт                                |
| Листовки                                     | Уличная реклама                          |
| Кинореклама                                  | Кинотеатры                               |

■ Рекламные средства в нацеленной на сбыт рекламе – это применяемые инструменты, служащие для достижения целей рекламы и передаваемые целевым группам через средства информации (СМИ) или рекламоносители. ■

Следует также подумать, какие СМИ подходят для передачи вашего рекламного послания и достижения ваших целей. Результатом такого выбора СМИ будет план распределения бюджета по определенным критериям на отдельные рекламоносители, такие как радио, телевидение, газеты и журналы.

Следующий вопросник поможет вам при выборе СМИ. При этом их необходимо отдельно оценивать с точки зрения целей рекламы, целевых групп и продуктов.

### *Вопросник: Выбор СМИ*

|  |
|--|
| ■ Какие возможности представления подходят? _____                      |
| ■ К какому времени рекламная информация должна достичь адресата? _____ |
| ■ Какой должна быть широта распространения? _____                      |
| ■ Для какой целевой группы? _____                                      |
| ■ Как часто должна появляться реклама? _____                           |
| ■ Насколько должна быть доступна? _____                                |
| ■ Сколько должна стоить? _____   |

Для выбора СМИ существует много методов. На практике признанием пользуется так называемый метод «цены тысячи» (стоимости тысячи контактов), показывающий стоимость доведения рекламы до 1000 человек.

### *Пример*

Цена за страницу объявлений в журнале будет установлена с учетом проданного тиража или числа читателей одного номера. Или цена секунды рекламы по ТВ будет установлена с учетом числа телезрителей.

$$\text{Цена тысячи контактов} = \frac{\text{Цена страницы объявлений}}{\text{Проданный тираж}}$$

### *5 Контролируйте рекламу*

Контроль за рекламой должен обеспечить фактический охват желаемых целевых групп и достижение запланированного от нее эффекта. В то же время необходимо проверять, все ли мероприятия были проведены в тех местах и в те сроки, которые были предусмотрены планом.

#### **Как обращаться в рекламные агентства**

Если ваша рекламная концепция целиком или частично будет разрабатываться вне предприятия, например, в рекламном агентстве, вам следует всю необходимую информацию представить в одном подробном письме-заказе, которое должно содержать следующие пункты:

- цели рекламы и рекламное послание,
- объект рекламы и рекламный продукт,
- целевая группа и география ее распространения,
- рекламный бюджет, средства и носители рекламы,
- календарный план.

#### **Мероприятия по стимулированию продаж**

Стимулирование продаж часто является причиной возникновения конфликта интересов между розничными торговцами и производителями. В то

время как интерес розничной торговли состоит в том, чтобы обеспечить преимущество своего магазина для покупателей путем мероприятий по стимулированию продаж, производители пытаются обеспечить преимущество для своего отдельного продукта.

Так как между стимулированием продаж и бытовой рекламой существует тесная связь, то их стараются комбинировать. При стимулировании продаж на первый план выходят ограниченные во времени акции, направленные на дополнительное стимулирование покупок и, чаще всего, дополняющие и поддерживающие более длительные рекламные акции.

Из мероприятий по стимулированию продаж можно выбрать следующие:

- Стимулирование непосредственно в местах продажи, например, при помощи дисплеев, объявлений по громкоговорящей связи, специальных витрин, выкладок на полках, в ящиках-прилавках;
- Акции по отдельным продуктам, например, презентация продукта, привлечение гидов, раздача рекламных подарков, проведение рекламных дегустаций, специальные ценовые акции, талоны на покупку, купоны;
- Имиджевые акции, проводимые прямо в магазинах, например, празднование юбилеев, раз-

дача автографов авторитетными гостями, творческие вечера поэтов и писателей, показы мод, детские праздники;

- Акции, ориентированные на торговлю, например, реализация совместных имиджевых мероприятий, ценовые скидки, совместная реклама, повышение квалификации продавцов;
- Акции, ориентированные на продавцов магазина, например, соревнования продавцов, информационные мероприятия, предоставление методической помощи и материалов по продаже.

■ Стимулирование продаж понимается как собирательное понятие для акций, которые должны быстро и непосредственно увеличивать сбыт. ■

### **О чем идет речь при работе с общественностью**

Под работой с общественностью, также называемой Public Relations (PR), понимают систематическую заботу о поддержании отношений с общественностью, а также общественного доверия к предприятию. Цель PR состоит в том, чтобы создать положительное мнение о предприятии, завоевать или повысить доверие к нему.

Общественность – это персонал предприятия, его поставщики, существующие и потенциальные клиенты, а также, в широком смысле, власти и инсти-

туты местного самоуправления, города, государства, зарубежных стран. Связи с общественностью выполняют одновременно общественные, культурные, политические и экономические задачи.

*Резюме: Инструменты паблик рилейшз*

- Общая и эксклюзивная информация, а также тематика (информационные поводы) для журналистов прессы, радио и телевидения
- Посещение редакций и дача интервью
- Брифинги и пресс-конференции для журналистов
- Контактные мероприятия, например, дни открытых дверей
- Доклады, участие в выставках
- Брошюры, журналы для клиентов, юбилейные издания, годовые отчеты
- Посещения предприятия
- Спонсирование социальных организаций
- Благотворительные мероприятия

При проведении мероприятий по связям с общественностью особенно важно, чтобы они основывались на правдивости и реальности, а не на голых схемах. Кроме того, необходимо помнить, что интересы общественности должны иметь преимущество перед чисто монетарными целями.

## **Целенаправленно проводите личные продажи**

Личные продажи занимают особое место в палитре коммуникационных мероприятий, поскольку только здесь возникает прямой контакт между сотрудником службы продаж и покупателем, независимо от того, является тот торговцем или конечным потребителем. Цель состоит в совершении сделки через личное общение.

В принципе есть два типа работников отдела продаж:

- Специалист по продажам, состоящий в штате предприятия, в особенности в торговых фирмах и предприятиях сферы услуг;
- Специалист по продажам, привлекаемый со стороны (агент).

К классическим задачам персонала по продажам относятся:

- консультирование покупателей,
- поддержание контактов и связей с покупателями,
- сбор информации о клиентах,
- продление имеющихся договоров с покупателями,
- контроль за поставкой товаров покупателям.

## **От чего зависит достижение успеха в продажах**

Успех переговоров с покупателями в действительности зависит от поведения обеих сторон, однако продавец может при помощи специальных методов управлять процессом беседы и влиять на него. Этими методами в общем-то можно овладеть. К ним относят: аргументацию, содержащую указания как на достоинства, так и на недостатки; активизацию покупателя при помощи скрытых комплиментов или убеждающего способа общения. Кроме того, большое значение имеет профессиональное консультирование. Наконец, можно при помощи определенных мероприятий, проводящихся на самом предприятии, в частности, по отбору квалифицированного персонала для отдела продаж или его обучению, оказать существенное влияние на качество переговорного процесса.

Для того чтобы можно было приступить к работе с персоналом отдела продаж, необходимо его сначала оценить. Основаниями для оценки являются, с одной стороны, «твердые» показатели, например, результаты продаж, с другой, поведенческие особенности сотрудников. Результаты продаж выражаются в таких показателях, как оборот, число проконсультированных и купивших товар покупателей или число проданных товаров. Цель сравнительной оценки – анализ поведения персонала отдела продаж в ходе контактов с покупателями, т.е. получение так называемых «мягких» данных.

Нижеследующее резюме содержит важнейшие критерии оценки успеха личных продаж и показывает, как можно влиять на процесс продажи.

***Резюме: Повышение объема продаж***

| Область  | Критерии успеха  |
|--|--|
| В чем успех профессионального консультирования?          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Специальные знания</li><li>• Честность</li><li>• Презентация продукта</li><li>• Демонстрация альтернатив</li><li>• Полная информация</li></ul>   |
| Какие мероприятия в отношении персонала можно проводить? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Целевой отбор сотрудников, используемых для личных продаж</li><li>• Обучение персонала отдела продаж</li><li>• Стимулирование для создания мотивации премиями (инсентив-турами) или другими средствами</li><li>• Контроль и оценка персонала отдела продаж</li></ul> |

| Область  | Критерии успеха   |
|--|---|
| Как можно оценивать результаты работы персонала отдела продаж? | <p>Насколько хороши...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в личностном и профессиональном плане консультации покупателей?</li> <li>• применяемые методы продаж?</li> <li>• находчивость в разговоре?</li> <li>• внешний вид?</li> <li>• насколько велика доля постоянных клиентов?</li> <li>• как часто возникают жалобы клиентов?</li> </ul> |

### **Чего еще можно достичь при помощи личных продаж?**

Когда продавец входит в прямой контакт с покупателем, он может передавать также эмоции и переживания. Это зависит прежде всего от ясности и полноты его аргументации, от вида и средств презентации им продукта.

#### **Пример**

При презентации продукта покупателю тот может не только увидеть его и потрогать, но и испытать в действии и лично убедиться в его преимуществах.

Кроме того, важно выразить покупателю признательность через похвалу и подтверждение его социального статуса. Во время общения продавец должен также непременно определить качественный уровень жизни покупателя и при прощании высказать убеждение, что решение покупателя было верным. Это может способствовать появлению у покупателя чувства удовлетворенности. Довольный покупатель будет чувствовать себя не только обязанным вашему предприятию, но и совершит повторную покупку и рекомендует продукт своим знакомым.

Личные продажи в маркетинге потому настолько важны, что при этом возникает возможность позиционироваться по отношению к конкурентам, более слабым в плане консультирования клиентов. Отсюда персонал отдела продаж является важнейшим фактором успеха.

Более подробно о поведении при продажах вы можете узнать из карманного пособия *Verkaufen* серии *TaschenGuide*.

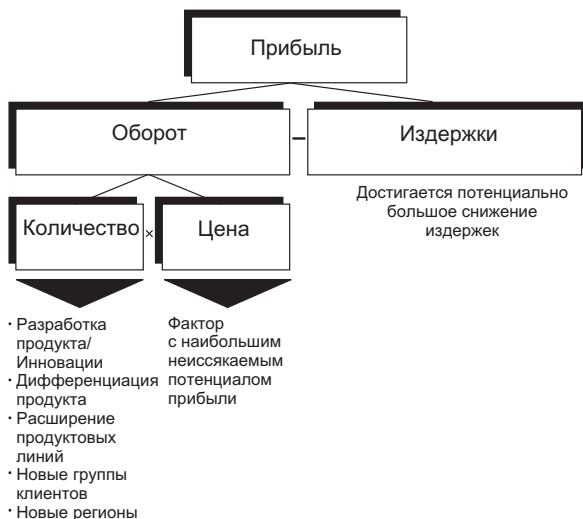
## **ПРАВИЛЬНО ВЫСТРАИВАТЬ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ**

### **Что относится к ценовой политике?**

- В ценовую политику входит установление цен продаж, скидок и всех условий, необходимых для поставки, платежей и кредитования. ■

Ценовая политика является очень важным инструментом политики сбыта, оказывающим долгосрочное влияние на маркетинг. Однажды реализованные решения о ценах очень трудно изменить. К тому же мероприятия по установлению цены очень сильно зависят от других маркетинговых инструментов. Цена является единственным компонентом маркетинг-микса, который оказывает непосредственное влияние на оборот и прибыль (рис. 11).

### Откуда берется прибыль?



**Рис.12.** Из чего складывается прибыль

Цена – наряду с издержками и объемами выпуска – третий, находящийся в центре внимания маркетинга фактор, влияющий на прибыль. Многие фирмы поняли, что их стремление увеличить прибыль за счет снижения издержек и роста объемов выпуска натолкнулось на пределы. Тогда они попытались увеличить прибыль и повысить ликвидность при помощи грамотной ценовой политики.

### **Когда необходимо принимать решения о ценах?**

В целом имеется 4 причины для принятия решений о ценах:

- При первоначальном установлении цены для нового продукта, на новом рынке или в новом канале сбыта;
- При изменениях цены вследствие изменения спроса, издержек или инфляции;
- При изменениях цены под воздействием конкурентов;
- При определении оптимальных соотношений цен на отдельные продукты в рамках одной продуктовой линии.

Решения, которые вы должны принимать в рамках ценовой политики, охватывают нахождение или установление цены, выработку ценовой стра-

тегии в рамках жизненного цикла продукта, дифференциацию и связывание цен, а также условия заключения контрактов.

### **Как можно найти и установить оптимальную цену**

Цену определяют, руководствуясь следующими тремя фундаментальными факторами:

- цели фирмы (как правило, максимизация прибыли),
- издержки,
- спрос или сбыт.

Цели фирмы и производственные издержки чаще всего предопределяются другими подразделениями фирмы, причем для установления цен издержки традиционно являются решающим фактором. При этом чаще всего во внимание не принимается оценка ценности продукта покупателем и его готовность платить за него запрашиваемую цену. Наряду с издержками вы также должны учесть восприятие цены покупателем и количественно выразить вытекающий из этого эффект для покупателя.

### **Определите готовность ваших покупателей к покупке при предложенной вами цене**

Так как покупатели лучше вас знают, какую цену они готовы заплатить, опрос покупателей прин-

ципиально даст наилучший результат. У вас есть две возможности собрать данные:

- Во-первых, вы можете прямо спросить их о том, купили бы они определенный продукт за определенную цену. Однако такой метод опроса имеет существенный недостаток, поскольку продукт в этом случае рассматривают не как единое целое, а спрашивают только о важности цены. Поэтому значимость цены по сравнению с другими факторами покупательского решения, как правило, переоценивается.
- Этот недостаток можно устранить при помощи метода косвенного опроса. При этом вы пытаетесь определить полезность для покупателя. Ключевой вопрос вашего опроса звучит так: «Какую полезность связывает покупатель с платой за определенный продукт и как высока его готовность купить продукт?»

И только в том случае, если для покупателя ценность продукта выше, чем его цена, он его купит. Из этой ценности вы можете вывести платежготовность покупателя и легче, и в большем соответствии с рыночными требованиями установить свою цену.

### **Предугадывайте, как конкуренты будут реагировать на вашу цену**

Наряду с готовностью покупателей платить вы должны предвидеть реакцию конкурентов на вашу цену. Это зависит от предположений, информации

и знания поведенческих установок соответствующих конкурентов. Теория игр дает подходящий инструментарий для анализа соответствующих взаимосвязей. В зависимости от предположений о реакции конкурентов на вашу цену могут быть установлены другие оптимальные цены. Если вы заметили, что конкуренты не реагируют, например, на повышение вами цены, то это свидетельствует о том, что ваша новая цена хуже, чем была до этого. Ваши покупатели покупают, вероятно, охотнее у ваших конкурентов. Если же вы заметили, что конкуренты при повышении вами цены делают то же самое (двигаются за вами), то можете без раздумий реализовать свою новую цену и тем самым максимизировать прибыль.

Дополнительную информацию по теме «Ценовая политика» вы найдете в карманном пособии *Preismanagement* серии *TaschenGuide*.

### **Определите свою ценовую стратегию по стадиям жизненного цикла**

Поскольку продукты проходят различные стадии своего жизненного цикла, меняются соответственно и рамочные условия для вашей ценовой политики. Ваш продукт устаревает технологически, конкуренты внедряют на рынок свои новые продукты, меняются предпочтения покупателей и т.д. Поэтому вы должны наряду с изменениями про-

дукта реагировать приспособлением цены. Это значит, что вы должны принимать динамические ценовые решения. При этом различают следующие ситуации принятия решений:

- 1** динамические ценовые решения при истинных инновациях;
- 2** динамические ценовые решения на стабильных конкурентных рынках.

### **Какие динамические ценовые решения необходимо принимать при истинных инновациях**

При истинных продуктовых инновациях, т.е. когда на рынок внедряется действительно новый продукт, у вас есть в распоряжении больше свободы для принятия решений о ценах. В принципе имеются две возможные ценовые стратегии:

- так называемая стратегия вычерпывания рыночного потенциала и
- стратегия проникновения.

При **стратегии вычерпывания** на первом плане стоит получение краткосрочной прибыли. Это значит, что новый продукт продается по сравнительно высокой цене, на которую готова часть потенциальных покупателей (вычерпывается часть покупательского потенциала с высокой платежготовностью). На следующей стадии жизнен-

ного цикла цена постепенно снижается, чтобы в процесс покупки вовлечь покупателей с ограниченной платежеспособностью.

При **стратегии проникновения**, наоборот, начальная цена устанавливается на относительно низком уровне. Это должно обеспечить как можно более быстрое расширение доли рынка для снижения издержек на основе реализации эффекта кривой опыта. На следующих стадиях может последовать как снижение, так и повышение цены.

### **Что надо помнить при принятии динамических ценовых решений на устоявшихся конкурентных рынках**

На таких рынках к моменту внедрения уже существует устоявшаяся структура цен. Это значит, что необходимо оптимальным образом включить цену нового продукта в рыночную структуру.

### **Дифференцируйте ваши цены**

Не все покупатели и покупательские группы ведут себя одинаково по отношению к спросу или предъявляют одинаковую платежеспособность. Вы сами, если определили и реализовали в продаже оптимальную цену для рынка в целом, можете получить по этой единой цене только часть из всей возможной прибыли. График на рис. 12 иллюстрирует этот потенциал прибыли.

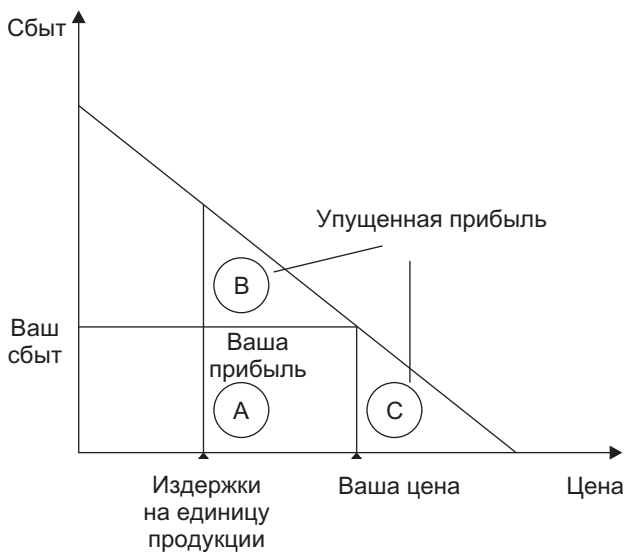


Рис. 12. Влияние дифференциации цены на прибыль

### Потенциал прибыли при дифференцировании цен

На графике прибыль, получаемая при единой цене, описывается прямоугольником А. Потенциал прибыли большей величины, представленный треугольниками В и С, не может быть реализован при единой цене. В треугольнике В находятся покупатели, характеризующиеся ограниченной платежеспособностью. Однако они все же готовы пла-

тить цену, превышающую переменные издержки на единицу продукции. Треугольник С представляет покупателей с высокой платежеспособностью, превышающей нынешнюю единую цену. Этот сегмент покупателей не вычерпан до конца. В обоих случаях прибыль упускается. Этот потенциал прибыли можно реализовать только при помощи ценовой дифференциации.

Основная цель ценовой дифференциации, таким образом, заключается в реализации более широкой индивидуальной платежеспособности различных сегментов покупателей. Только таким образом можно было бы получить большую прибыль, чем при установлении единой цены для всех сегментов покупателей.

### **Как действовать при ценовой дифференциации**

#### *Дифференцировать цены по группам покупателей*

Разделить покупателей на группы можно по разным признакам. Сегментация по демографическим признакам, например, по возрасту, полу, размеру семей, может привести к специальным тарифам для пожилых покупателей или скидкам большим семьям. Ценовая дифференциация по социально-экономическим признакам, таким как уровень доходов, образование, род занятий и др., ведет к установлению специальных цен, например, для учащихся или студентов. На базе психологических признаков,

таких как стиль жизни или особенности личности, также можно дифференцировать цены, например, специальные цены для модных товаров молодежного ассортимента или напитков и т.п.

### ***Пример***

Примерами ценовой дифференциации для различных групп покупателей являются: тарифная политика Германских железных дорог с проездными билетами по разной цене; разные тарифы для юридических и физических лиц при пользовании мобильной связью.

### ***Региональная дифференциация цен***

Региональная ценовая дифференциация означает, что в двух или более регионах или странах одинаковые продукты продаются по разным ценам. Это возможно только тогда, когда рынки отделены друг от друга и покупатели из-за отсутствия информации не имеют возможности создать свое мнение о них. Однако с введением евро региональные различия в ценах вряд ли можно рассматривать в качестве решающего фактора. Тем не менее, во многих отраслях возрастает опасность реимпорта. С таким реимпортом, например, борются производители лекарств и автомобилей.

### ***Ценовая дифференциация во времени***

Ценовая дифференциация во времени означает, что покупатели должны платить разную цену за одинаковый результат (продукт и услугу) в зави-

симости от времени совершения покупки (дня, недели или времени года). Чаще всего ценовое дифференцирование во времени используется в сфере услуг вследствие различной загрузки мощностей сервисных предприятий по сезонам. При производстве продуктов дифференцировать цены во времени сложнее, поскольку между покупкой и потреблением стоит проблема создания складского запаса. Покупатели могут ждать момента снижения цены до минимального уровня, если продукт накоплен на складе в достаточных объемах. Такая ситуация в сфере услуг просто невозможна, поскольку производство и потребление услуги во времени неотделимы.

На практике чаще всего применяют следующие виды ценовой дифференциации во времени:

- сезонная дифференциация цен (например, в сфере туризма),
- ценовая дифференциация по дням недели (проездные билеты, входные билеты),
- ценовая дифференциация в течение суток (тарифы на телефонную связь, электричество).

*Ценовая дифференциация в зависимости от значимости целей использования товара*

Этот вид ценовой дифференциации сравнительно редко встречается на практике. Его сложно реализовать, так как фирма, как правило, не имеет

возможностей регулировать значимость использования товара. Несмотря на это, имеются отдельные примеры такой дифференциации: энергия для обогрева полов, энергоносители для обогрева (топочный мазут) или для автомобилей (дизельное топливо).

### **Исходить из сегментов покупателей**

При ценовой дифференциации необходимо выявить и установить важнейшие сегменты покупателей, для которых вы хотите дифференцировать цены. По отдельным сегментам вы должны определить полезность для покупателей и их платежеспособность и далее эти параметры регулярно перепроверять. Измерение полезности для покупателей и платежеспособности лучше всего проводить уже описанным нами методом опросов покупателей.

Чтобы использовать выявленные эффекты различного формирования цен, вы должны постоянно проверять, фокусируется ли спрос соответствующих покупателей и покупательских групп на получении соответствующих ценовых выгод (есть ли спрос на ценовые выгоды). Обратите внимание также на то, что необходимо соответствующим образом информировать покупателей о предлагаемых ценовых выгодах и их рекламировать. Вы должны придавать больше значения тому, чтобы сделать различия в ценах понятными и прозрачными.

ными. Только в том случае, если вам удастся сделать понятным для покупателя, какие выгоды он получит от дифференциации цен, можно реализовать надежды на повышение сбыта и прибыли.

***Вопросник: Ваши действия при ценовой дифференциации***

|   | ДА                       |
|---|--------------------------|
| <b>1</b> Идентифицированы ли важнейшие группы покупателей?  | <input type="checkbox"/> |
| <b>2</b> Установлен ли вид ценовой дифференциации?  | <input type="checkbox"/> |
| <b>3</b> Определено ли соответствие полезности для потребителей и платежготовности идентифицированных групп покупателей?  | <input type="checkbox"/> |
| <b>4</b> Контролируется ли регулярно эффект ценовой дифференциации?   | <input type="checkbox"/> |
| <b>5</b> Информированы ли целевые группы о различиях в ценах и своих выгодах понятным способом и разрекламированы ли продукты и услуги соответствующим образом? | <input type="checkbox"/> |

### **Как можно связать цены**

Если ваше предприятие предлагает рынку несколько продуктов или услуг, необходимо подумать над тем, предлагать ли продукты отдельно по соответствующим индивидуальным ценам или в пакете по одной общей цене.

Величина связанной цены во всех случаях ниже суммы отдельных цен. Благодаря этому можно создать дополнительный спрос. Значение связывания цен состоит в том, чтобы добиться дополнительного увеличения объема продаж и, как следствие, обеспечить снижение издержек. Покупатель получает выгоду через более низкую общую цену по сравнению с отдельными ценами.

Для связанного ценообразования у вас имеется две возможности:

- При чистом связывании цен фирма предлагает свои продукты исключительно в одном наборе (в связке). На практике это применяют, если имеется различная платежеспособность по отдельным продуктам связки и при связывании используется шанс продать более привлекательные и менее привлекательные продукты в одном пакете.
- При смешанном ценовом связывании фирма предлагает свой продукт как отдельно, так и в связке. Эта форма связывания чаще используется на практике.

### *Пример*

В международном бизнесе по прокату фильмов для показа по телевидению связанное ценообразование является правилом. Такой пакет фильмов содержит наряду с немногими популярными продуктами старые и менее привлекательные фильмы.

Типичным примером смешанного ценового связывания является продажа шланга для мойки автомобилей в комплекте с остальными приспособлениями для мойки и как отдельного компонента.

### **Какие условия продажи можно установить?**

В вашей ценовой политике необходимо также принимать решения о скидках, кредитах и условиях платежей.

- Политика условий охватывает все решения, которые могут быть наряду с ценой содержанием договоренностей об оплате товара. ■

### **Что необходимо знать о скидках**

Скидки являются уступками покупателю по продуктам и услугам. Благодаря им вы можете изменить цену для покупателей. Скидки, таким образом, представляют собой форму варьирования ценой.

Предоставление скидок преследует следующие цели:

- рост доверия покупателей,
- ускорение заключения сделок,
- увеличение оборота,
- обеспечение имиджа.

У вас есть следующие возможности в отношении скидок:

- **Функциональная скидка** связана со степенью в цепочке сбыта товара, т.е. с оптовой и розничной торговлей. Она является формой оплаты торговой функции, выполняемой оптовой и розничной торговлей. В большинстве случаев речь идет при этом о паушальной скидке.
- **Скидка за объем** связана исключительно с объемом отпускаемого товара или по отдельному договору (заказу) или за определенный период, в котором покупатель принимает участие в обороте. В последнем случае говорят о бонусе.
- **Временная скидка** ориентируется на момент заказа или получения товара, как, например, скидка за предварительный заказ или сезонная скидка. Известным примером может служить скидка при подписке на книги.

- **Ассортиментная скидка** предоставляет уступку в отношении всего ассортимента продукции или продуктовой линии производителя.
- **При скидке на весь оборот** весь объем продукции, который покупатель берет у фирмы, является базой для скидки.
- **Скидка за верность** дается в качестве награды (платы) за длительные коммерческие отношения с покупателем.
- **Специальные скидки** представляют собой уступки, ограниченные сроком действия, например, скидка за внедрение.

При выборе подходящей системы скидок необходимо помнить о сбытовых целях предоставления скидок. Также при принятии решения не следует упускать из виду вопрос прибыли и издержек.

### **Что необходимо знать о кредитах для расширения продаж**

Наряду со скидками у вас есть также возможность предоставить кредит самому или способствовать его получению клиентом, что позволит совершить покупку потенциальному или слабому в платежном отношении покупателю.

Цель этих кредитов:

- приобретение новых покупателей,

- повышение суммы покупки,
- поддержание оборота.

При этом у вас имеются различные возможности:

- В зависимости от вида кредита можно выбирать между денежным и товарным кредитами. Денежным кредитом в распоряжение покупателя предоставляется свободная или связанная сумма денег. Товарным кредитом вы предоставляете ему денежную сумму только для поставки определенного продукта.
- В зависимости от времени предоставления кредита можно согласовать краткосрочные и долгосрочные кредиты.
- При покупательском кредите кредитополучателем является потребитель, примером может быть сделка с оплатой в рассрочку.
- При кредитовании среди коммерсантов значение имеют кредиты поставщика и валютирование (установление дня зачисления какой-либо суммы в дебет или кредит соответствующего счета). При кредитовании поставщика вы согласовываете с покупателем цель платежа, при валютировании оплата за поставляемые товары вставляется в счет позднее.

### **Что следует знать об условиях поставки и платежа**

Условия поставки согласовываются в договоре. Ими устанавливаются объем и условия обязательств по поставке товаров. Есть правовые нормы, которые обязательно должны учитываться при определении условий поставки и платежа. Так, структура условий регулируется законодательными нормами, которые можно найти в Гражданском кодексе или в Кодексе законов о торговле ФРГ. К ним относятся прежде всего:

- Закон о платежах в рассрочку,
  - Закон о регулировании общих коммерческих условий.
- Условия платежа устанавливают договорные рамки платежных обязательств покупателя и их выполнения покупателем. ■

Заключительный вопросник покажет вам, что необходимо соблюдать при установлении условий поставки и определении условий платежа.

**Вопросник: Условия поставки и платежа**

|  |  | ДА                       |
|--|--|--------------------------|
| О чем вы не должны забывать при определении условий поставки   | Согласованы ли место и время передачи товара?                                | <input type="checkbox"/> |
|  | Установлено ли право обмена товара?  | <input type="checkbox"/> |
|  | Подумали ли вы о неустойках при несоблюдении условий поставки?               | <input type="checkbox"/> |
|  | Учтены ли транспортные и страховые затраты?                                  | <input type="checkbox"/> |
|  | Согласованы ли минимальные объемы поставок и надбавки за минимальные объемы? | <input type="checkbox"/> |
| Учли ли вы при определении условий платежей следующие моменты: | ■ Способ платежа (наличными, предоплата, частичная оплата и др.)?            | <input type="checkbox"/> |
|  | ■ Порядок осуществления платежа (наличные на открытый счет и др.)?           | <input type="checkbox"/> |

*Продолжение*

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Обеспечение платежа?</li><li>■ Встречные сделки?</li><li>■ Прием в уплату подержанных товаров?</li><li>■ Сроки платежа и предоставление скидки при оплате в короткие сроки?</li></ul> | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
|--|---|--|

---

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### Анализ

- исходной позиции 34
- конкурентов 35
- продуктов 12, 86
- рынка 25
- сильных и слабых сторон 34
- структуры оборота 81

Ассортимент 81,97

Барьеры входа на рынок 31

Границы рынка

- временные 21
- географические 20
- продуктовые 19

Договорные отношения 106, 148

Доля покрытия 86

Жизненный цикл продукта 48

Издержки 110, 132

### Канал сбыта

- косвенный 105
- прямой 104

### Клиенты

- платежготовность 133
- профиль 84
- структура 81

### Конкуренты

- анализ 30
- оценка 29

Конфликт целей 41

Кредиты для поддержки продаж 146

Кривая опыта (обучения) 52

Логистика 108

### Маркетинг

- задачи 10
- концепция 15
- методы и инструменты 11
- цели 37

Маркетинг-микс 8, 11, 78

Маркетинговые  
исследования 43

Матрица

конкуренции 71

портфельная 56

продуктово-  
рыночная 43

Модификация

продукта 93

Планирование

маркетинга

стратегическое 43

тактическое 78

Позиционирова-  
ние 67, 72

Покрытие 86

Политика сбыта

дистрибутивная 11

коммуникацион-  
ная 11

продуктовая 11

ценовая 11

Портфельный

анализ 55

Посредники

по сбыту 107

Прибыль 130

Продажи личные 125

Продукты

анализ 80

диверсификация 48

дифференци-  
ция 136

модификация 93

позиционирова-  
ние 73

Продуктовые

группы 83

Профиль

клиентов 85

оборота 82

Работа с обществен-  
ностью 123

Разработка новых  
продуктов 79

Реклама 113

Рекламный бюджет 116

Риск предпринима-  
тельский 45

Рынок

анализ 25

доля 29, 59

инвестиционных

товаров 13

потребительских

товаров 12

- рост 29, 59
- сегментация 21
- услуг 14
- Рыночная ниша
  - ориентация 75
  - привлекательность 62
- Связанная цена 143
- Сервисные услуги 99
- Скидки с цены 144
- Служба продаж 106
- Стратегические бизнес-единицы 55
- Стратегия
  - дифференцирования 74
  - лидерства по затратам 73
  - портфельная 55
  - роста и инвестирования 68
  - свертывания и дезинвестирования 69
  - концентрации на ключевых направлениях 72
  - рыночная 45
    - внедрения 46
    - расширения 46
    - совершенствования продукта 47
  - ценовая 134
    - вычерпывания 135
    - проникновения 136
- Торговая цепочка 26
- Точка безубыточности 92
- Условия поставки и платежа 148
- Формула AIDA 38
- Ценовая дифференциация 136
- Элиминирование продуктов 96
- Эффект кривой опыта (обучения) 52

**Калка Регина, Мёссен Андреа**  
К17      Маркетинг. Карманное пособие: Пер. с нем. –  
М.: Финансы и статистика, 2002. – 160 с.: ил. –  
Пер. изд.: Regine Kalka, Andrea Mäßen. Marketing.  
TaschenGuide. – STS, StandardTabellen und  
Software-Verlag, Planegg, BDR (ФРГ), 1998.

ISBN 5-279-02412-0

Рассматриваются основы маркетинга, даются рекомендации по анализу исходной ситуации, формулировке целей и стратегий и выбору методик маркетинга, адекватных позиционируемому продуктам, проведению анализа портфелей и определению политики ценообразования.

Для широкого круга предпринимателей, преподавателей и студентов средних и высших специальных заведений, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Менеджмент», «Организация производства».

К  $\frac{0605010201 - 067}{010(01) - 2002}$  40 – 2002

УДК 336.138  
ББК 65.290-2

---

Научно-методическое издание

**Калка Регина, Мёссен Андреа**

## **МАРКЕТИНГ**

Заведующая редакцией ***Н.Ф. Карпычева***  
Редактор ***А.К. Бурцев***  
Художественный редактор ***Г.Г. Семенова***  
Технический редактор ***Т.С. Маринина***  
Корректоры ***Н.Б. Вторушина, Н.П. Сперанская***  
Компьютерный набор ***Т.Н. Помадчиной***  
Компьютерная верстка ***Е.Ф. Тимохиной***  
Обложка художника ***А.А. Умуркулова***

ИБ № 4309

Сдано в набор 13.03.2002. Подписано в печать 10.06.2002  
Формат 70х90 1/32. Гарнитура «Таймс»  
Печать офсетная. Усл. п.л. 5,85. Уч.-изд. л. 4,37  
Тираж 3000 экз. Заказ № «С» 067

Издательство «Финансы и статистика»  
101000, Москва, ул. Покровка, 7  
Телефон (095) 925-35-02, факс (095) 925-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»  
Комитета по средствам массовой информации  
Псковской области  
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12  
Тел./факс: (811-53) 3-62-95  
E-mail: VTL@МАРТ.RU

## **Об авторах**

### **Д-р Регина Калка**

Дипломированный специалист в области экономики и организации торговли. Изучала в Экономическом университете г. Вены курс наук по управлению предприятием со специализацией «маркетинг и статистика», «рекламирование продукции». Работала в должности прокуриса (доверенного лица) на предприятии среднего бизнеса. В настоящее время – старший консультант в консультационной организации по вопросам менеджмента. Автор многих специальных статей по проблемам маркетинга.

### **Д-р Андреа Мёссен**

Дипломированный специалист в области экономики и организации торговли. Изучала курс наук по управлению предприятием со специализацией «маркетинг, рекламирование продукции, организация обучения общим вопросам менеджмента и маркетинга». Курировала исследовательский проект в области маркетинга для розничной торговли. В настоящее время – консультант по вопросам менеджмента.

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!**

**Издательство  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"**

**предлагает учебное пособие**



**У**правление человеческими ресурсами  
в европейском гостиничном бизнесе

Пер. с англ. – 224 с.

Применяется в 76 школах Ассоциации EURHODIP по подготовке гостиничного персонала в Европе в целях унификации обучения в области туризма и гостиничного хозяйства в рамках программы «Гостиничный менеджмент». Показана роль персонала в предложении и продвижении услуг. Рассмотрено значение ориентации на клиента и удовлетворение его запросов и ожиданий для роста эффективности работы фирмы. Теоретические положения подкреплены «кейсами» – отчетами студентов Академии коммерции и туризма (Тренто, Италия) о практике в 5 европейских отелях.

Для преподавателей и студентов учебных заведений, готовящих специалистов для организаций сферы туризма и гостеприимства. Рекомендуется для менеджмента и владельцев, других работников отелей, ресторанов и туристских фирм.

Книгу Вы можете заказать по почте или приобрести в киоске издательства по адресу:

**101000, Москва, ул. Покровка, 7**

(м. «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

**Тел.: (095) 925-35-02, 925-47-08**

**Факс (095) 925-09-57**

**E-mail: [mail@finstat.ru](mailto:mail@finstat.ru) <http://www.finstat.ru>**

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!**

**Издательство  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"  
предлагает учебное пособие**



**Европейский гостиничный маркетинг**

Пер. с англ. – 118 с.

Используется в 76 школах Ассоциации EURHODIP по подготовке гостиничного персонала в Европе в рамках программы «Гостиничный менеджмент» в целях унификации обучения в области туризма и гостиничного хозяйства. Рассмотрена концепция маркетинга в сфере услуг, рынок потребителей, их поведение и сегментация. Дан анализ маркетинга в гостиницах и ресторанах (услуга как продукт, ценообразование). Разбираются вопросы стратегического маркетинга (конкурентная среда, позиционирование, маркетинг-«микс») и его планирование.

Для преподавателей и студентов учебных заведений, готовящих кадры в области туризма и гостиничного хозяйства, менеджеров и владельцев гостиниц, туристских фирм, других работников сферы туризма и гостеприимства.

Книгу Вы можете заказать по почте или приобрести в киоске издательства по адресу:

**101000, Москва, ул. Покровка, 7**  
(м. «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

**Тел.: (095) 925-35-02, 925-47-08**

**Факс (095) 925-09-57**

**E-mail: [mail@finstat.ru](mailto:mail@finstat.ru) <http://www.finstat.ru>**

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!**

**Издательство  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"**

**предлагает книгу**

*Южан Сундин*

**ОРГАНИЗОВАННЫЙ МЕНЕДЖЕР:**

**вначале подумай – затем приступай к работе**

Пер. с швед. – 160 с.

В научно-популярной книге известного шведского специалиста по вопросам организации управленческого труда систематизированы советы и рекомендации по повышению эффективности работы как отдельных менеджеров, так и их групп (команд). Живой язык, примеры, иллюстрации и проверочные таблицы делают усвоение материала простым и легким, помогают развить и укрепить навыки самодисциплины.

Для широкого круга лиц, занятых в сфере управления. Рекомендуется преподавателям и студентам вузов как пособие при изучении курсов «Менеджмент», «Экономика и социология труда», «Экономика и управление на предприятии» (по отраслям), «Государственное и муниципальное управление».

Книгу Вы можете заказать по почте или приобрести в киоске издательства по адресу:

**101000, Москва, ул. Покровка, 7**

(м. «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

**Тел.: (095) 925-35-02, 925-47-08**

**Факс (095) 925-09-57**

**E-mail: [mail@finstat.ru](mailto:mail@finstat.ru) <http://www.finstat.ru>**

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!**

**Издательство  
“ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА”**

**предлагает книгу**

*Томас Харрис*

**ПУСТЬ ГОВОРЯТ ВАШИ ПАЛЬЦЫ:**

**Онлайновая реклама в Интернете**

Пер. с англ. – 144 с.

Устная реклама – один из эффективных и экономичных способов продвижения товаров и услуг. Предыдущая книга автора «Как заставить говорить о вашем деле» (М.: Финансы и статистика, 1999) хорошо принята читателями.

В новой книге, которая на английском языке вошла в число бестселлеров среди деловых книг 2000 г., автор предлагает идеи и дает рекомендации по использованию устной рекламы через Интернет в онлайн-режиме (e-commerce).

Для предпринимателей и менеджеров разных секторов экономики, планирующих использовать возможности электронной коммерции, преподавателей и студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Экономика и управление на предприятии» (по отраслям).

Книгу Вы можете заказать по почте или приобрести в киоске издательства по адресу:

**101000, Москва, ул. Покровка, 7**

(м. «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

**Тел.: (095) 925-35-02, 925-47-08**

**Факс (095) 925-09-57**

**E-mail: [mail@finstat.ru](mailto:mail@finstat.ru) <http://www.finstat.ru>**