

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**Е. А. Овечкина**

# **МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Конспект лекций*

Киев 2002

ББК 65.29-2я73  
О-61

Рецензенты: *Т. А. Примак*, канд. экон. наук, доц.  
*Т. А. Петешова*, канд. экон. наук, доц.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии  
управления персоналом (протокол № 5 от 30.05.01)*

**Овечкина Е. А.**

О-61     Маркетинговое планирование: Конспект лекций. — К.: МАУП,  
2002. — 264 с.: ил. — Библиогр.: с. 259–260.

ISBN 966-608-221-7

В конспекте лекций рассматриваются этапы становления и основные аспекты современной модели маркетинга. Определяется место плановой подсистемы в комплексе маркетинговых взаимодействий фирмы. Особое внимание уделяется особенностям методологии стратегического и тактического планирования маркетинг-микса и его субмиксов.

Для студентов гуманитарных и экономических специальностей.

**ББК 65.29-я73**

ISBN 966-608-221-7

© Е. А. Овечкина, 2002  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2002

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| <i>Введение</i> .....  | 6  |
| <b>Тема 1. СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ</b> .....  | 11 |
| 1.1. Маркетинг как система взаимодействий фирмы с рыночными субъектами. Матрица целей маркетинга взаимодействий .....                                      | 11 |
| 1.2. Структура и комплекс маркетинга фирмы в системе факторов маркетинговой среды .....  | 19 |
| 1.3. Типы и виды организационной структуры маркетинговых взаимодействий фирмы и их особенности .....   | 26 |
| 1.4. Основные виды маркетинга взаимодействий и их классификация. Взаимосвязь традиционных и современных направлений маркетинговой деятельности фирмы ..... | 33 |
| <i>Контрольные Вопросы</i> .....   | 38 |
| <b>Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ И ЕГО ПОДСИСТЕМЫ</b> .....  | 39 |
| 2.1. Этапы управления маркетингом и их характеристика .....  | 39 |
| 2.2. Планирование в комплексе подсистем интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы .....   | 44 |
| 2.3. Особенности принятия управленческих решений в системе маркетинговых коммуникаций фирмы .....  | 54 |
| <i>Контрольные Вопросы</i> .....   | 58 |
| <b>Тема 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ</b> .....  | 59 |
| 3.1. Основные этапы планирования маркетинга взаимодействий фирмы .....   | 59 |
| 3.2. Общие подходы к составлению маркетинговых планов. Классификация планов маркетинга .....   | 68 |
| 3.3. Основные показатели плана маркетинга .....  | 76 |
| 3.4. Система маркетингового контроля и ее особенности .....  | 87 |
| <i>Контрольные Вопросы</i> .....   | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Тема 4. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ<br/>МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ФИРМЫ</b> .....  | 92  |
| 4.1. Стратегическое планирование: процесс, технология<br>и дизайн планирования стратегических маркетинговых<br>взаимодействий фирмы ..... | 92  |
| 4.2. Основные подходы к определению маркетинговой<br>стратегии фирмы. Виды стратегий маркетинга .....                                     | 103 |
| 4.3. Стратегическое планирование и STP-маркетинг:<br>проблемы сегментации позиционирования и продукции фирм .....                         | 115 |
| 4.4. Правила принятия стратегических плановых решений<br>в сфере маркетинговой деятельности фирмы .....                                   | 126 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....  | 128 |
| <b>Тема 5. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ<br/>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ</b> .....   | 129 |
| 5.1. Стратегия и тактика маркетингового планирования:<br>проблемы взаимосвязи .....   | 129 |
| 5.2. Основные этапы и процедуры тактического<br>планирования маркетинговых взаимодействий фирмы .....                                     | 133 |
| 5.3. Особенности принятия тактических решений в сфере<br>маркетинговых взаимодействий фирмы .....   | 146 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....  | 148 |
| <b>Тема 6. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ<br/>ФИРМЫ</b> .....   | 149 |
| 6.1. Маркетинговое понимание товара и его основные<br>характеристики .....  | 149 |
| 6.2. Товарный субмикс в системе маркетинговых<br>взаимодействий фирмы. Стратегические и тактические цели<br>товарной политики .....       | 158 |
| 6.3. Разработка и реализация товарной политики фирмы .....  | 165 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....  | 183 |
| <b>Тема 7. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b> .....  | 184 |
| 7.1. Ценовой субмикс и его структура.<br>Основные направления ценовой политики фирмы .....  | 184 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.2. Процесс выбора маркетинговых подходов и методов определения цен. Факторы, влияющие на ценообразование .....                                   | 190 |
| 7.3. Этапы планирования ценовой политики фирмы и их особенности. Виды ценовых стратегий маркетинга.....  | 201 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....   | 210 |
| <b>Тема 8. ПЛАНИРОВАНИЕ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ</b> .....  | 211 |
| 8.1. Распределительный микс. Цели и задачи распределительной политики фирмы .....  | 211 |
| 8.2. Выбор капиталов распределения продукции. Основные подсистемы управления распределительно-сбытовой сетью .....                                 | 215 |
| 8.3. План продаж (сбыта) и особенности его разработки .....  | 227 |
| 8.4. Основные решения, принимаемые фирмой в сфере маркетинг-логистики. Стратегии маркетинг-логистики .....   | 232 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....   | 241 |
| <b>Тема 9. ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ МАРКЕТИНГА</b> .....  | 242 |
| 9.1. Коммуникативный субмикс маркетинга взаимодействий и его структура. Цели и основные направления коммуникативной политики фирмы .....           | 242 |
| 9.2. Способы формирования спроса и стимулирования сбыта. Планирование рекламной деятельности фирмы, личных продаж и связей с общественностью ..... | 248 |
| 9.3. Особенности планирования новых форм продвижения товаров фирмы. Спонсоринг. Брэндинг. Продукт-плейсмент .....                                  | 254 |
| <i>Контрольные вопросы</i> .....   | 258 |
| <i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i> .....  | 259 |

# ВВЕДЕНИЕ

**М**аркетинг как понятие имеет бурную историю становления и развития. Это прежде всего теоретическая концепция управления предприятием (фирмой, компанией) в условиях рынка. Вместе с тем маркетинг — это реальная организация хозяйственной деятельности фирмы.

На развитие теории и практики маркетинга влияет комплекс социально-экономических, демографических, историко-политических факторов, а также сложившиеся в определенном обществе морально-этические представления, культурные ценности, обычаи.

Как порождение высокоразвитого производства и особый вид коммерческой деятельности маркетинг возник в монополизированном высокоразвитом хозяйстве, каким являются США. В этой стране с 50-х годов XX в. началось широкое внедрение принципов маркетинга. С этого времени, как считают американские маркетологи, началась “эра маркетинга”.

“Эра маркетинга” ознаменовалась значительными теоретическими и практическими разработками в сфере маркетинговой деятельности фирм. Были сформулированы основные концепции маркетинга, эволюция которых отражала смену подходов к анализу и планированию маркетинга фирм.

В большинстве работ по маркетингу отмечается, что в первоначальном смысле под маркетингом понималась продажа товаров, для которых имелся достаточный рынок сбыта, так что усилия по сбыту ограничивались в основном решениями, принимаемыми в области распределения продукции. Понятие “распределение” объединяет все производственно-хозяйственные мероприятия, направленные на перемещение продукции в пространстве и во времени от места производства к месту потребления.

По мере насыщения рынка товарами предприятия были вынуждены проводить более систематическую работу по сбыту. Понимание маркетинга изменилось. Его перестали отождествлять со сбытом продукции. Маркетинг представлялся уже как сложный комплекс рыноч-

ной деятельности фирм (и других рыночных субъектов) для достижения определенных целей. Очевидно, что эволюция понятия “маркетинг” была обусловлена развитием рынка, степенью его насыщенности товарами (продукцией, услугами, информацией и пр.).

Маркетологи отмечают, что в начале 50-х годов XX в. предложение товаров в странах с рыночной экономикой начало опережать спрос на них, и маркетинг стали ассоциировать с деятельностью продавцов, пытающихся отыскать покупателей, переходя от сбытовой к маркетинговой системе производственно-хозяйственной деятельности [3; 5; 36].

Последовательное применение маркетингового подхода к организации и управлению всей производственно-сбытовой деятельностью фирм обусловило активизацию научно-практических разработок в направлении маркетинга и удовлетворения покупательского спроса.

Основы этого направления маркетинговых изысканий были заложены в 50-60-е годы, когда расширение масштабов производства, размеров предприятий и емкости товарных рынков усложнили контакты фирм с клиентами, покупателями и пользователями. В этой связи возникла реальная потребность в изучении потребителя как субъекта рыночных взаимоотношений и, по существу, как элемента рынка.

Фирмы в процессе исследования решали не только обязательные вопросы (о потребностях, запросах, предпочтениях покупателей), но и первоочередные: как покупатель реагирует на товар; какие способы сбыта товара использует фирма; по каким правилам (принципам) покупатель составляет свой потребительский набор.

Эти вопросы стали предметом исследований представителей одного из современных направлений теории спроса — теории потребительского выбора. Проводя маркетинговую политику, фирмы стали руководствоваться прежде всего положениями и выводами современной теории спроса [15; 34].

Исследования потребительских рынков имели столь существенное значение для маркетинговой деятельности фирм, что в 50–60-е годы теорию маркетинга стали рассматривать как составляющую теории потребительского спроса.

Движение в защиту интересов покупателей, оформившееся в 1960 г. в международную организацию союзов потребителей, превратилось в активный фактор экономической жизни развитых стран и подтолкнуло дальнейшие маркетинговые изыскания.

Если ранее производился товар, наиболее полно соответствующий фиксированным требованиям покупателя и уровню его платежеспособного спроса, то теперь производители должны были отыскивать потребителей, которым могли бы продать товар. При этом фирмы вынуждены были ориентироваться на меняющийся покупательский спрос, создавая товар, приносящий покупателю как можно большую пользу.

Следуя требованиям рынка потребителей, фирмы все больше внимания начали уделять качеству продукции, эффективности затрат в целом, в том числе на рекламу и исследования рыночной конъюнктуры. Именно в это время в теории маркетинга была разработана система стратегического управления коммерческими фирмами с ориентацией на рынок. Маркетинг распространился и на деятельность некоммерческих организаций. Считалось, что теория маркетинга представляет собой модель успешного функционирования любой организации.

В 70-е годы на эволюцию теории и практики маркетинга определенным образом влияли изменения в системе общественных и жизненных ценностей людей. Актуальными стали экологические и энергетические проблемы, а также вопросы, связанные с обеспечением здорового образа жизни. На центральное место выдвинулись проблемы издержек, экономии сырья, охраны окружающей среды, что заставило фирмы перестраивать тактику и стратегию маркетинга [14; 19].

Для 80-х годов характерным было усиление индивидуализации и психологизации потребностей, насыщение товарных рынков наукоемкой продукцией, усиление конкурентной борьбы фирм на потребительском рынке. Концепция маркетинга в 80-е годы динамично начала приспосабливаться к быстро меняющимся предпочтениям и запросам покупателей. История маркетинга вступила в так называемый потребительский век. Этот век потребовал комплексного подхода к разработке модели маркетинга.

Именно в этот период, когда интересы потребителей стали приоритетными, многие фирмы приступили к поиску универсальной модели маркетинга, которая была бы применима для управления всеми видами предпринимательской деятельности и могла обеспечить оптимальный вариант сочетания интересов фирмы и ее ближайших контрагентов (поставщиков, покупателей, посредников) [2; 5; 8; 21; 24].

На каждом этапе развития теории и практики маркетинга различные ассоциации и институты пытались выработать универсальную мо-



дель маркетинга, используя отдельные методы и приемы комплексного подхода.

Еще в начале 60-х годов представители американской ассоциации маркетинга определяли маркетинг как осуществление различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров и услуг от производителя к конечному или промежуточному потребителю. Это определение считается классическим (“традиционным”). Оно характеризует маркетинг как процесс физического перемещения товаров и услуг, в котором покупателю отводится лишь заключительное место в последовательности процессов производства и сбыта.

По определению ученых Британского института управления, маркетинг — это один из видов творческой управленческой деятельности, содействующий расширению производства, торговли и занятости населения путем выявления запросов потребителей и организации исследований этих запросов. По сравнению с предыдущим это определение является более полным. Согласно новой трактовке маркетинг — это, в сущности, вся производственная деятельность, направленная на производство и сбыт продукции, пользующейся спросом. Развивая это определение, маркетологи пришли к выводу, что необходима обобщенная (интегрированная) трактовка маркетинга, предполагающая учет социальных аспектов маркетинговой деятельности фирм [5; 15].

Такой широкий диапазон аспектов маркетинга был официально признан Американской ассоциацией маркетинга, когда в середине 80-х годов было предложено определение маркетинга как процесса планирования, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций [6; 7; 16; 33].

История маркетинга на этом не завершается. В 90-х годах началось развитие маркетинга взаимодействий, согласно которому отношения фирмы с ключевыми партнерами планируются на качественно новом уровне. Новое качество взаимоотношений рыночных субъектов в значительной мере обусловлено появлением новых технологий в производстве, средствах связи, коммуникаций, продаж.

В настоящее время многочисленные определения маркетинга сводятся к тому, что это сложная и многоуровневая система управления научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирмы, направленная на обеспечение необходимого уровня прибыли и удовлетворения потребностей покупателей. Представители концеп-

ции маркетинга взаимодействий отмечают перспективность определения маркетинга как интегрирующей функции управления, преобразующей потребности покупателей в доходы предприятий [2; 3; 8; 15].

Интегрирующая функция маркетинга означает, что все функции управления должны подчиняться общей идее маркетинга — удовлетворению покупательских потребностей, что позволит координировать все целенаправленные действия по достижению запланированного результата — превращению покупательской способности в эффективный спрос. В этом процессе важнейшую роль играет планирование, с помощью которого достигается эффективное взаимодействие всех управленческих функций фирмы и ее активное маркетинговое воздействие на ближайших рыночных субъектов в процессе организации производства и сбыта продукции.

В предлагаемом курсе лекций рассматриваются основные аспекты современной модели маркетинга, определяется место планирования в системе маркетинговых взаимодействий фирмы, приводится описание известных и новых методов маркетингового планирования на основе изучения опыта маркетинговой деятельности отечественных и зарубежных предприятий (фирм).

В конце каждой темы приводятся контрольные вопросы для повторения изученного материала и закрепления знаний, а в конце конспекта лекций — список использованной и рекомендуемой литературы для желающих глубже изучить отдельные аспекты маркетингового планирования.

# Тема 1. СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ



**М**аркетинг как система взаимодействий фирмы с рыночными субъектами. Матрица целей маркетинга взаимодействий. Основные подсистемы интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы. Синергический эффект маркетинга коммуникаций и его составляющие. Типы и виды организационной структуры маркетинга взаимодействий компании и их особенности. Основные виды маркетинга взаимодействий и их классификация. Взаимосвязь традиционных и современных направлений маркетинговой деятельности фирмы

## **1.1. Маркетинг как система взаимодействий фирмы с рыночными субъектами. Матрица целей маркетинга взаимодействий**

В настоящее время понятие “маркетинг” представляют по-разному:

- принцип поведения предприятия, заключающийся в последовательном направлении всех решений, касающихся рынка, на требования и нужды потребителей (маркетинг как принцип управления предприятием);
- средство достижения преимуществ со стороны потребителей по сравнению с конкурентами с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий (маркетинг как средство);
- систематический, опирающийся на современный инструментарий поиск решений (маркетинг как метод);
- способ удовлетворения спроса.

Совокупность приведенных определений маркетинга можно представить в виде системы его характеристик (рис. 1.1).

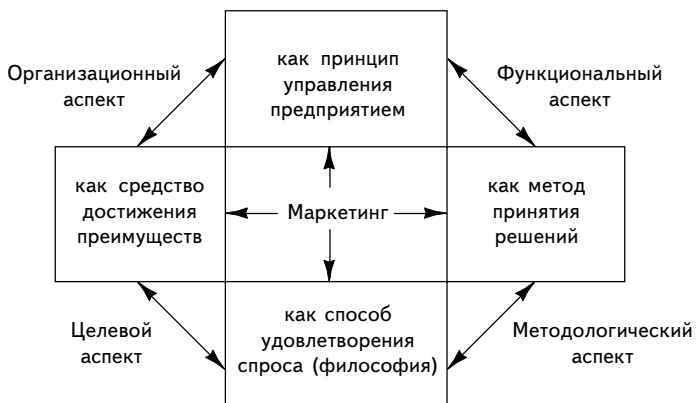


Рис. 1.1. Маркетинг: схема характеристик

Приведенные определения маркетинга отражают различные аспекты маркетинговой деятельности фирмы:

- целевой, показывающий важность установления иерархии целей (генеральные, общие, частные, единичные) и принципов их взаимосвязи;
- организационный, подчеркивающий значимость правильного выбора организационной модели маркетинга;
- функциональный, с помощью которого систематизируется совокупность функций и подфункций маркетинга в процессе достижения целей;
- методологический, позволяющий формировать комплекс приемов, средств и методов, использование которых способствует принятию оптимальных решений.

Сочетание различных аспектов маркетинговой деятельности фирмы приводит к появлению интегрирующего управленческого эффекта, согласно которому маркетинг фирм представляется как управленческая деятельность, интенсифицирующая процесс принятия любого маркетингового решения (например, процесса управления спросом с целью получения прибыли; сочетания интересов продавцов и покупателей).

Один из корифеев маркетинга как науки и искусства эффективной работы на рынке Ф. Котлер предложил несколько концепций сочетания интересов фирмы и покупателя, поиска новых форм их взаимовыгодных отношений [15]:

1. Концепция совершенствования производства. *Цель — расширить производство и снизить себестоимость продукции.*

2. Концепция совершенствования товара. *Цель — привлечь как можно большее количество покупателей путем повышения качества товара.*

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий. *Цель — расширить объем продаж агрессивным сбытом (сниженными ценами, насыщенной информацией, рекламой).*

4. Концепция “чистого маркетинга”. *Цель — удовлетворить потребности покупателя и получить прибыль.*

5. Концепция социально-этического (ответственного) маркетинга. *Цель — удовлетворить потребности покупателя и общества.*

6. Концепция маркетинга взаимодействия. *Цель — сформировать уникальный актив фирмы — долгосрочные взаимовыгодные отношения с ключевыми партнерами.*

Приведенные концепции можно представить как единую систему (рис. 1.2).

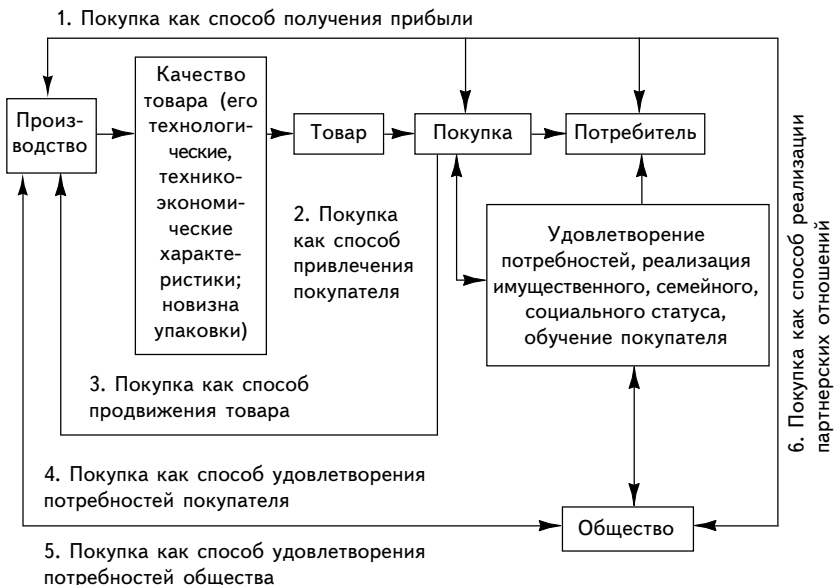


Рис. 1.2. Система концепций маркетинга

На основе приведенной системы концепции маркетинга можно сделать несколько выводов:

- эволюция концепции маркетинга представлена Ф. Котлером относительно главного критерия — степени сочетания интересов фирм-производителей (продавцов) и покупателей;
- современный маркетинг представляет собой дальнейшее развитие социально-этической концепции маркетинга, предполагающей достижение целей фирм с учетом удовлетворения потребностей как отдельного потребителя, так и общества в целом;
- чем более развита экономика, культура общества, тем больше фирм применяют социально-этический маркетинг;
- учитывая комплекс рыночных условий, фирма разрабатывает собственную концепцию маркетинга, согласно которой строится ее маркетинговая деятельность.

Разработку собственной концепции маркетинга фирма-производитель (продуцент) может начать с определения своего места в системе информационных, денежных и материальных потоков в отрасли (экономике), что, в свою очередь, связано с поиском оптимальной модели отношений с определенной совокупностью субъектов рынка (рис. 1.3).

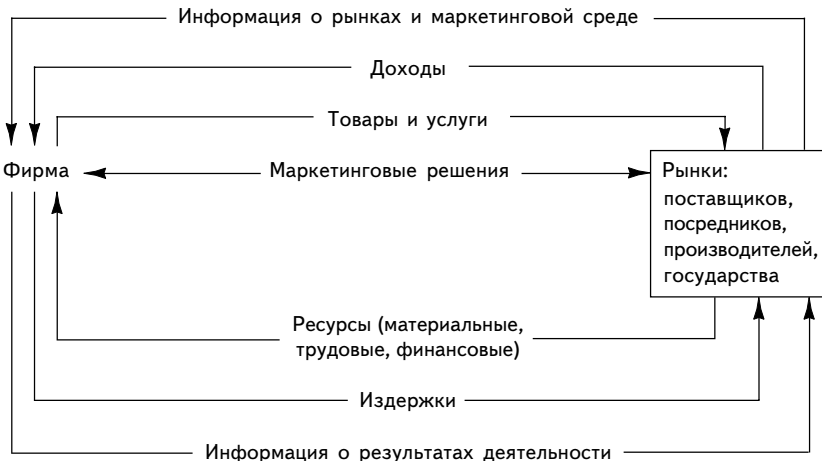


Рис. 1.3. Маркетинг в системе потоков товаров и ресурсов в экономике

Очевидно, выбор оптимальной модели отношений фирмы-производителя с ближайшими рыночными субъектами предполагает, с одной стороны, всестороннее изучение рынка, вкусов и предпочтений покупателей, стратегии и тактики конкурентов, поставщиков и посредников, с другой — ориентацию собственного производства на удовлетворение требований покупателей и адаптацию к требованиям посредников и поставщиков, а также активное воздействие на формирование покупательских предпочтений и рыночные позиции клиентов фирмы-производителя. В процессе такого взаимодействия формируется оптимальная модель маркетинговой деятельности фирмы — система эффективных производственно-сбытовых отношений с ближайшими рыночными партнерами и конкурентами, позволяющая производителю повысить эффективность принимаемых маркетинговых решений.

На этих позициях строится современная концепция маркетинга, которая рассматривает отношения фирмы с партнерами в более широком аспекте — как комплекс взаимовыгодных действий, приводящих к получению запланированного дохода и удовлетворению потребностей покупателей [2; 3; 6]. Основная идея здесь состоит в том, что главным результатом эффективного взаимодействия субъектов становятся их долгосрочные взаимовыгодные отношения. В этом плане маркетинговые отношения понимаются как важнейший ресурс, которым владеет фирма и который она может продуктивно использовать, разрабатывая и осуществляя модели своих маркетинговых коммуникаций (от лат. *communicatio* — связь между двумя или более субъектами, основанная на понимании).

Как всякая система маркетинг обладает определенными свойствами и закономерностями функционирования, обусловленными характеристиками элементов (субъектов) этой системы в конкретной маркетинговой среде. В маркетинговую систему входят различные рыночные субъекты, комбинация взаимосвязей которых придает системе целостность и качественную определенность. Это прежде всего фирма-производитель, потребители ее продукции, поставщики, посредники и ближайшие конкуренты. Элементную структуру маркетинга взаимодействия можно представить как иерархию уровней взаимоотношений этих субъектов (рис. 1.4).

Различают четыре уровня (контура) взаимодействий фирмы-производителя:

- с потребителями (основной уровень);

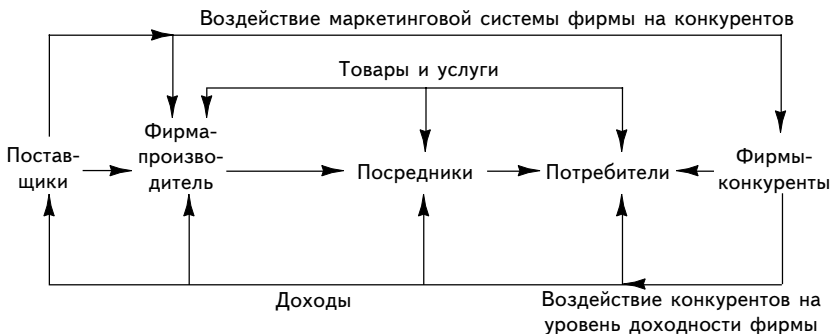


Рис. 1.4. Элементарная структура маркетингового взаимодействия

- с конкурентами, стремящимися повлиять на результативность функционирования маркетинговой системы, созданной фирмой-производителем;
- с посредниками;
- с поставщиками.

Представленная на рис. 1.4 маркетинговая система является модификацией известной модели пяти конкурентных сил М. Портера. Особенность этой схемы состоит в том, что фирма осознает и оценивает свое место в системе информационных, товарных, ресурсных и прочих потоков, что позволяет ей, во-первых, воплотить философию маркетинга, согласно которой, как известно, предпринимательская деятельность фирмы должна концентрироваться вокруг потребителя; во-вторых, так упорядочить отношения с субъектами, заинтересованными в работе производителя, чтобы интегрированная маркетинговая система была эффективной; в-третьих, получить желаемый результат маркетинговой деятельности (определенный уровень доходности, потребительского спроса). Эти результаты в значительной мере обусловлены конкурентоспособностью маркетинговой системы взаимодействий фирмы-производителя.

Процесс создания такой системы маркетинговых взаимодействий сложный и, очевидно, его следует начинать с осознания, оценки и оптимизации места фирмы в уже сложившихся маркетинговых отношениях с клиентами, посредниками и поставщиками. Для более успешного и быстрого решения этих задач фирма может составить матрицу приоритетных направлений своих маркетинговых взаимодействий (контактов).

В основу матрицы приоритетов может быть положен принцип "4С", используемый при моделировании комплекса маркетинга, или марке-



тинг-микса (рис. 1.5) [3; 5; 7]. Этот принцип означает, что модель маркетинговой деятельности фирмы связана с управлением отношениями с клиентами, каналами продвижения и основными конкурентами.

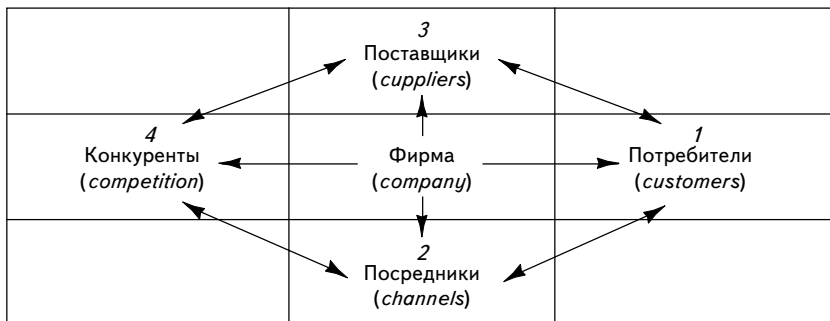


Рис. 1.5. Матрица приоритетных взаимоотношений фирмы

Матрица, представленная на рис. 1.5, характеризует фирму-производителя как интегратора отношений с ближайшими рыночными контрагентами и позволяет определить приоритетные направления маркетинговой деятельности этой фирмы. Главным приоритетом фирмы являются потребители (1 на рис. 1.5), оптимизация отношений с которыми предусматривает анализ потребностей, динамики спроса и сегментацию рынка по отдельным признакам или их группе.

Важнейшим приоритетом фирмы являются посредники (2 на рис. 1.5) — фирмы и физические лица, помогающие производителю продвигать продукцию на рынок, продавать и доставлять продукцию ее конечному потребителю. Разрабатывая схему маркетинговых взаимодействий, продуцент выделяет таких посредников: торговых (оптовые и розничные предприятия); логистических (занимаются предоставлением услуг в системе складирования и транспортировки товаров), маркетинговых (помогают фирме в организации маркетинговых исследований и передаче информации клиентам) и финансовых (предоставляют всем входящим в маркетинговую систему субъектам кредиты, страховые и инвестиционные услуги).

К важнейшим приоритетным направлениям маркетинговой деятельности продуцента относятся поставщики (3 на рис. 1.5), обеспечивающие фирму-производителя необходимыми материальными ресурсами. Комплексное исследование цепи “поставщики — фирма —

потребители” является необходимым условием разработки эффективной модели поставок продукции и ее экономической оценки.

Существующие и потенциальные конкуренты (4 на рис. 1.5) также являются приоритетным направлением маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя, поскольку своими действиями могут повлиять на выбор каналов товародвижения, потребительских аудиторий и уровень рыночной власти фирмы-производителя.

Составление матрицы приоритетных взаимодействий фирмы позволяет ей определить целевую направленность маркетинговой деятельности (рис. 1.6).

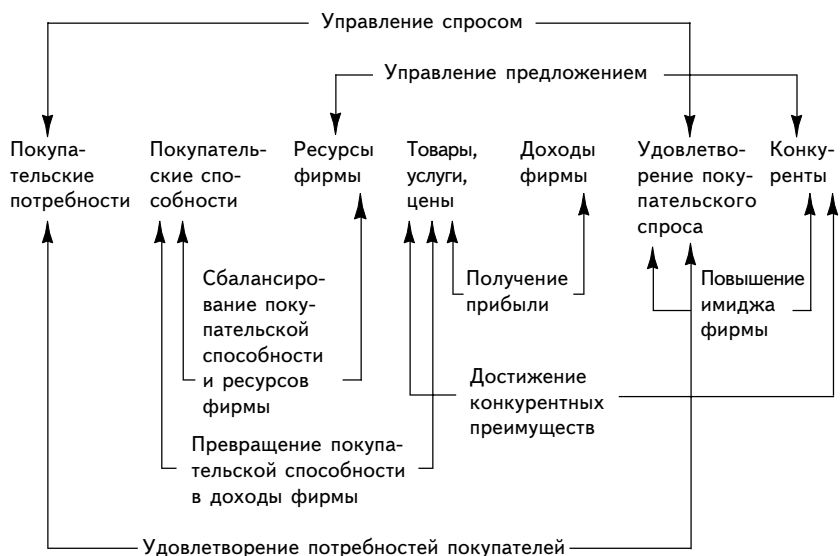


Рис. 1.6. Иерархия целей маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя

Управление спросом — основная цель маркетинговой деятельности фирмы, достижение которой связано с достижением комплекса других целей [2; 3; 6–8].

Управление спросом основывается прежде всего на решении проблемы превращения покупательской способности в доходы фирмы, когда она концентрирует свое внимание на покупателях, а также на решении проблемы управления предложением, в частности достиже-

ния конкурентных преимуществ, когда главными субъектами маркетинговых мероприятий фирмы становятся конкуренты.

Если объектом маркетинговых усилий фирмы становится комплекс ее маркетинговых взаимодействий с партнерами, то процесс координации целей усложняется и требует соблюдения определенных принципов, в частности иерархичности в постановке маркетинговых целей, каузальности (причинно-следственной обусловленности) и комплексности (системности).

Принцип иерархичности целей тесно связан с принципом причинно-следственной обусловленности (каузальности). Так, достижение конкурентных преимуществ может быть представлено как результат эффективного решения проблемы сбалансирования покупательских способностей и ресурсов фирмы. Но в то же время длительное удержание конкурентных преимуществ требует пересмотра инструментов сбалансирования ее ресурсов и потребностей покупателей. Подчеркивая именно такой причинно-следственный характер связей, маркетологи определяют значение функции маркетинга в сбалансировании потребностей покупателей и достижении других целей [15; 19; 22].

Быстроменяющиеся внутренние и внешние факторы маркетинговой среды обостряют проблему поиска фирмой оптимальных решений, направленных на достижение маркетинговых целей. В настоящее время перед фирмой-производителем стоит задача ускорения разработки и принятия оптимальных решений. Если производитель сумел разработать и внедрить программу интенсификации достижения поставленных целей, то предложенная им модель маркетинговых взаимодействий будет признана партнерами эффективной и конкурентоспособной. Создание и функционирование такой программы возможно с помощью маркетинг-менеджмента, применение которого позволит фирме найти необходимую полноту сочетания целей и темпы (скорость) их достижения.

## **1.2. Структура и комплекс маркетинга фирмы в системе факторов маркетинговой среды**

В современной концепции маркетинга его интегрирующая функция раскрывается с помощью понятия “маркетинг-менеджмент”, которое развивает главную идею теории и практики маркетинговых взаимодействий фирмы. Суть этой идеи заключается в организации взаимо-

выгодных маркетинговых контактов всех входящих в интегрированную систему субъектов с учетом факторов маркетинговой среды.

Маркетинговая среда фирмы (организации), или среда, в которой осуществляется маркетинг, — это совокупность факторов, воздействующих на организацию и влияющих на управленческие возможности ее службы маркетинга.

Фирмы-производители, являясь чаще всего интеграторами системы маркетинговых взаимодействий с ближайшими рыночными партнерами, при решении рыночных задач разной масштабности и продолжительности должны учитывать влияние комплекса факторов маркетинговой среды. Различают следующие факторы маркетинговой среды: контролируемые, или внутренние (эндогенные), и неконтролируемые, или внешние (экзогенные). Контролируемые факторы, в свою очередь, делятся на управляемые высшим руководством фирмы и службой маркетинга [2; 3; 5; 7; 24].

Высшее руководство фирмы контролирует такие факторы маркетинга:

- разработку общих целей и корпорационной культуры;
- определение области деятельности фирмы;
- оценку роли маркетинга в достижении общих целей фирмы.

Разработка общих целей и корпорационной культуры — один из основных контролируемых факторов маркетинга, позволяющий установить взаимосвязь систем ценностей и целей фирмы.

Руководство фирмы определяет ценностные ориентиры, объединяющие всех ее сотрудников, принципы отношений фирмы с рыночными партнерами и основные направления (области) деятельности.

Понятие “область деятельности” охватывает общий перечень предоставляемых фирмой товаров и услуг, характеристику функций, определяющих ее положение, а также действия, которые фирма собирается предпринять.

Руководство фирмы определяет также роль маркетинга, отмечая либо его важность, либо второстепенность, подчиненность другим видам деятельности фирмы. После установления высшим руководством фирмы своих целей служба маркетинга разрабатывает собственную систему контролируемых факторов, к которым относятся выбор целевых рынков, определение целей маркетинга и типа его организационной структуры, а также постановка контроля маркетинговой деятельности.

Неконтролируемыми факторами маркетинговой среды считаются те, которыми фирма не может управлять, но которые должна учиты-

вать в процессе планирования и реализации маркетинговых мероприятий. Неконтролируемые факторы маркетинга отличаются значительной подвижностью, создавая особые внешние условия маркетинговой деятельности фирмы — так называемую внешнюю маркетинговую среду [5; 6; 18; 21].

Составляющей внешней маркетинговой среды является микросреда, т. е. группы фирм (организаций), непосредственно связанные (или имеющие прямое отношение) с обеспечением эффективной маркетинговой деятельности фирмы-производителя. К факторам внешней микросреды маркетинга относятся:

- поведение покупателей на рынке (изменение их вкусов, предпочтений, реакций на новый товар, особенностей принятия решений о покупке и пр.);
- поведение фирм-конкурентов на рынке (особенности их конкурентной стратегии и тактики);
- отношения фирм с предприятиями кредитно-банковской сферы, существенно влияющими на комплекс маркетинга, поскольку фирмы решают текущие и долгосрочные проблемы финансирования каждого своего элемента;
- отношения фирмы-производителя с каналами распределения и сбыта (поставщиками, сбытовыми посредниками, оптовой и розничной торговлей). Во многих отраслях экономики сложились прочные взаимоотношения фирм-производителей и торговых предприятий и стали таким же достоянием, как материальные и людские ресурсы фирм.

Составляющей внешней маркетинговой среды является также макросреда, под которой понимается комплекс общих условий организации маркетинговой деятельности фирмы в конкретном рыночном пространстве [18; 21].

Анализ внешней макросреды маркетинга необходим в процессе поиска наиболее выгодных маркетинговых контактов фирмы-производителя с ближайшими партнерами не только на освоенных, но и на потенциальных сегментах рынка. К факторам внешней макросреды маркетинга относятся:

- изменение технологии производства продукции (оказания услуг) с появлением новых научно-технических разработок;
- уровень экономического развития страны и регионов, влияющий на возможности сбыта производимых товаров; при этом очень важно учитывать увеличение объема валового национального

продукта, национального дохода, реальных доходов населения, темпов инфляции и безработицы;

- социально-культурные условия маркетинговой деятельности фирм (половозрастную структуру населения, демографическую ситуацию в стране, динамику доходов различных групп населения, уровень их образования);
- климатические и географические условия, которые необходимо учитывать при принятии маркетинговых решений. В условиях расширения масштабов движения в защиту окружающей среды этот фактор приобретает исключительно важное значение;
- политико-правовые условия, являющиеся одним из важнейших неконтролируемых факторов маркетинга. Практически любые маркетинговые мероприятия фирмы зависят от государственного законодательства. Кроме знания правовых предписаний руководство фирмы и маркетинговая служба должны учитывать общую политическую обстановку в стране.

С учетом взаимодействия факторов маркетинговой среды фирмы определяют структуру и комплекс маркетинга. Если комплекс маркетинга, или маркетинг-микс, есть совокупность элементов, которые фирма может (должна) использовать для достижения поставленных целей и удовлетворения (насыщения) целевых рынков, то структура маркетинга представляет собой конкретное сочетание его элементов. Традиционно считалось, что в структуру маркетинга входят четыре основных элемента: разработка товара или услуги (*product*); отработка вариантов места производства и сбыта (*place*); разработка целевой политики (*price*); продвижение товара на рынок (*promotion*). Структура маркетинга описывалась формулой “4P”. В конце 90-х годов XX в. компания “Сони” при запуске новой модели лазерного проигрывателя использовала формулу “6P”, добавив к предыдущей два элемента — текущий контроль затрат и результатов (*profit*) и работу с персоналом (*personal*) [15; 19; 34].

В планах мероприятий компании разрабатывается оптимальная комбинация маркетинг-микса на определенный период времени в соответствии со специфическими маркетинговыми задачами. Эта комбинация является, по сути, “развернутой” структурой маркетинга (рис. 1.7).

В соответствии с рис. 1.7 маркетинговая политика (под которой понимается деятельность субъектов в сфере маркетинга и которая определяется интересами и целями этих объектов) осуществляется в нескольких направлениях: товарная, позиционная, финансовая, цено-



*Рис. 1.7.* Структура и комплекс маркетинга

вая, коммуникативная (политика продвижения), сбытовая и кадровая. Перечисленные направления маркетинговой политики системны по содержанию, поскольку каждая из них предполагает комплекс взаимосвязанных действий (решений).

Относительно товаров (услуг) товарной политикой фирмы предусматривается, что именно внедрять на рынок, уровень качества товаров (услуг), объем их сбыта, степень инновационности, качество упаковки, оформление, а также их особые условия сбыта (предоставление гарантий, послепродажное обслуживание). Решения относительно новой продукции связаны с совершенствованием товарного ассортимента и предполагают поиск компромисса между возможностями старой продукции, капиталовложениями в разработку и производство новой продукции, в том числе расходами на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), с одной стороны, и риском — с другой.

Наиболее сложными являются решения относительно ценовой политики, включающие определение общего уровня цен (высокие, средние или низкие), реакции фирмы-производителя (или покупателей) на цены конкурентов, оценку степени важности ценового фактора и взаимоотношения цены и качества.

Решения в сфере сбытовой политики включают выбор каналов сбыта (продажа через посредников или непосредственно потребителю), определение формы их контроля и распределение функций между субъектами распределительно-сбытовой сети.

Решения относительно продвижения продукции (коммуникативные) охватывают выбор оптимального сочетания инструментов сбыта

(реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта), определение уровня обслуживания потребителей и выбор в целях рекламы средств массовой информации.

Комплексные маркетинговые решения влияют на решения во всех сферах деятельности фирм, представляя в совокупности единую систему принятия решений. Решения, принимаемые фирмой в сфере маркетинга, носят комплексный характер, существенно влияют на определение ценности процесса принятия решений. Так формируется единая система принятия решений (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Система принимаемых фирмой маркетинговых решений

Как иллюстрирует рис. 1.8, маркетинговый подход становится ведущим принципом управления производственной, инвестиционной и финансовой деятельностью компании, а также ее кадрами. Концепция маркетинга активно применяется в процессе управления и планирования любого вида и направления деятельности фирмы, в результате чего появляются инвестиционный маркетинг, связанный с оценкой капиталовложений; кадровый маркетинг, решающий проблемы оптимального использования фирмой услуг труда; инновационный маркетинг, позволяющий минимизировать затраты фирмы на инновации (из-



держки, связанные с внедрением в производство научно-технических и организационных новшеств); финансовый маркетинг, позволяющий оптимизировать финансовые активы инвесторов-продавцов и инвесторов-покупателей.

В настоящее время наблюдаются существенные изменения взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы с потребителями, что предполагает изучение поведения потенциальных потребителей еще до развертывания производства того или иного товара. Потребитель становится непосредственным участником воспроизводства товаров и услуг. Условием успешного предпринимательства всех субъектов маркетинговой системы становится наличие постоянного, надежного и эффективного сотрудничества с потребителями. В этом случае концепция маркетинга реализуется как прибыльная деятельность по формированию, удовлетворению спроса потребителей (конечных) на товары или услуги. Таким образом обеспечивается развитие взаимовыгодного процесса производства и обмена товаров для всех участвующих в нем партнеров.

Принимая и реализуя концепцию маркетинга взаимодействия, фирма по-иному реагирует на изменение факторов маркетинговой среды. Эта новая реакция фирмы связана с более высоким уровнем взаимосвязи факторов маркетинговой среды, представляющих собой целостную систему (рис. 1.9).

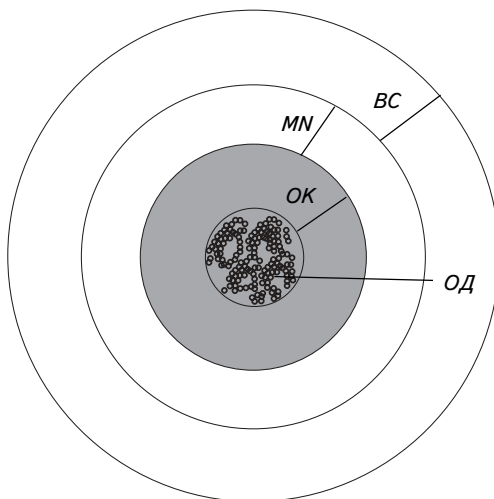


Рис. 1.9. Система факторов маркетинговой среды

Вектор *OK* (см. рис. 1.9) характеризует действие контролируемых (внутренних) факторов, векторы *MN*, *BC* — действие неконтролируемых факторов внешней соответственно микро- и макросреды.

Благодаря оптимальному сочетанию приведенных факторов сфера контроля маркетинговой ситуации (вектор *OK*) может расширяться, в результате чего фирма займет более выгодное место в маркетинговой среде. Воздействуя на факторы внешней макросреды, традиционно считающиеся неуправляемыми (поведение поставщиков, покупателей, конкурентов, посредников), фирма может добиться усиления своей рыночной власти и более прочного положения в маркетинговой среде. Эту ситуацию отражает вектор *OD*, показывающий дальнейшее расширение сферы маркетингового контроля фирмы на рынке и, следовательно, расширение диапазона ее “экономической свободы”.

Маркетинг-микс как система управления всеми видами производственно-хозяйственной деятельности фирмы призван не только наиболее полно учитывать воздействие факторов маркетинговой среды, но и выявлять возможности фирмы на рынке в целом или на его сегментах.

В таких условиях маркетинг-микс представляется как сложный комплекс маркетинговых действий фирмы, который состоит из подсистем, имеющих определенные стратегические и тактические цели, задачи и инструменты.

Разработка комплекса маркетинга взаимодействия тесно связана с поиском наиболее эффективной модели организации маркетинговой деятельности фирмы.

### **1.3. Типы и виды организационной структуры маркетинговых взаимодействий фирмы и их особенности**

Организационная структура маркетинга предусматривает определение численного состава отделов (групп), их взаимосвязей и уровня интеграции, установление степени организационной обособленности (так называемой департаментизации) входящих в нее образований, уровень их самостоятельности в принятии решений. Таким образом, структура определяет внутренний порядок маркетинговой деятельности фирмы, фиксирует иерархическую субординацию и координацию входящих в нее отделов и служб, централизацию и децентрализацию властных функций между ними в процессе решения возникающих проблем.

Различают несколько основных типов организационной структуры маркетинга.

1. Тип А (рис. 1.10) — организационная структура, сформированная исходя из выполняемых маркетингом функций (функциональная организация службы маркетинга).

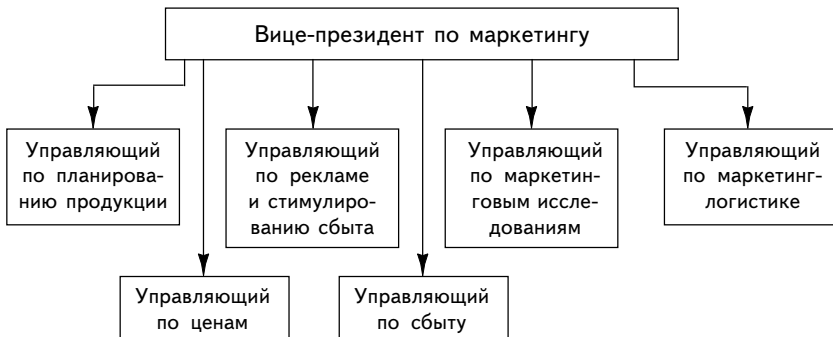


Рис. 1.10. Функциональная организация службы маркетинга

Функциональная структура является самостоятельной схемой организации маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят различными функциями маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который координирует их работу. Основное достоинство функциональной организации — наличие общей взаимосвязи контроля сбыта, прогнозирования спроса, планирования товарного ассортимента, рекламной работы. Функциональная схема организации маркетинга отличается также простотой управления. Но по мере расширения товарного ассортимента эта схема утрачивает эффективность, так как становится труднее координировать маркетинг фирмы в целом.

2. Тип Б (рис. 1.11) — продуктовая организационная структура, являющаяся наиболее эффективной для фирм с широкой товарной номенклатурой и разнообразием товарных марок. Продуктовая организация маркетинга не заменяет функциональную структуру, а дополняет ее. Товарным производством на фирме руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров. Этим управляющим, в свою очередь, подчиняются менеджеры по конкретным товарам.

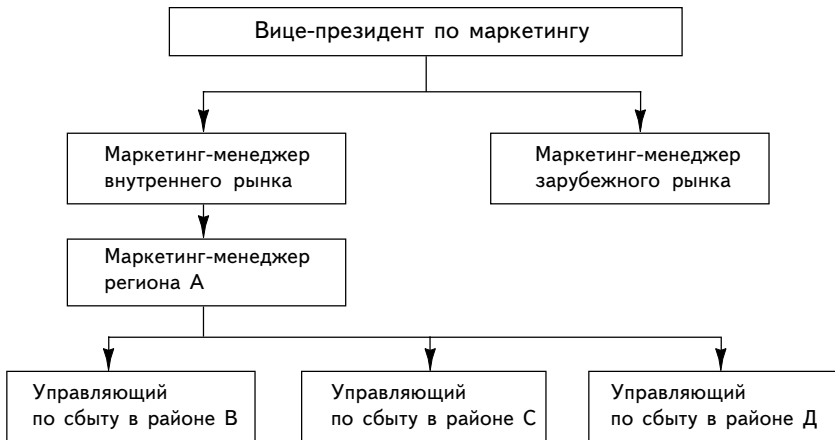


Рис. 1.11. Продуктовая организационная структура маркетинга

Организовывать маркетинг по продуктовому (товарному) принципу наиболее эффективно для фирм, товары которых значительно различаются и затраты на маркетинг окупаются объемом продаж каждого вида товара (товарной группы).

По такой схеме управляющий по товару координирует все маркетинговые мероприятия по изделию, оперативно реагируя на возникающие на рынке проблемы. Однако приведенные преимущества обуславливают также увеличение издержек. Система управления по товарным производствам часто обходится фирмам дорого из-за расходов на оплату труда менеджеров.

3. Тип В (рис. 1.12) — региональная организационная структура маркетинга. Обычно ее применяют фирмы, производящие примерно одинаковую продукцию. В целом такая структура способствует улучшению координации отделов службы маркетинга при выводе товара на рынок, позволяет осуществлять комплексную разработку маркетинговых мероприятий для отдельных рынков.



*Рис. 1.12. Региональная организационная структура маркетинга*

В основу рыночной схемы организации маркетинга может быть положен географический (территориальный) признак, согласно которому создается региональная организационная структура.

Региональную схему организации маркетинга применяют преимущественно предприятия мультинационального назначения, товары которых распределяются в регионы с различными характеристиками и требованиями. В рамках этой структуры менеджеры по маркетингу группируются по регионам (районам), представляющим части общего рынка.

Рыночная организационная структура маркетинга может быть создана также на основе принципа ориентации на покупателя (рис. 1.13), т. е. на определенные целевые сегменты рынка, и предполагает назначение маркетинг-менеджеров для каждой группы покупателей.

Основное достоинство организации маркетинга с ориентацией на покупателя или на регионы заключается в том, что в обоих вариантах фирма осуществляет маркетинговую деятельность в соответствии с нуждами и запросами потребителей, входящих в определенный регион или целевой сегмент рынка.

4. Тип Д (рис. 1.14) — матричная организационная структура маркетинга, являющаяся результатом применения нескольких принципов построения службы управления маркетингом, например функционального и товарного (продуктового) или функционального и регионального



Рис. 1.13. Организационная структура маркетинга с ориентацией на потребителя

ного. Отличительная черта матричной организационной структуры состоит в том, что работник может подчиняться двум руководителям (например, менеджеру по функциям и менеджеру по товару). Кроме того, в матричную структуру входят главный маркетинг-менеджер и штаб маркетинга, обеспечивающие сочетание вертикальных и горизонтальных связей и коммуникаций.

Как считают многие маркетологи, матричная организация маркетинга обладает высокой степенью адаптации к рыночным изменениям, что позволяет повысить эффективность принятия решений по отдельным крупным проблемам [2; 3; 7; 8]. Однако следует заметить, что матричная организационная структура сложна и требует больших затрат на разработку и внедрение.

От того, насколько правильно сформирована организационная структура маркетинга, в значительной мере зависит решение проблемы повышения конкурентоспособности системы маркетинговых взаимодействий фирмы в целом.



Рис. 1.14. Матричная организационная структура маркетинга

Формирование структуры организации маркетинга фирмы предполагает следующие этапы:

1. Проектирование организационной структуры маркетинга. На этом этапе оценивают существующие типы организационных структур (анализ недостатков и преимуществ) и определяют критерии выбора оптимальной модели организации маркетинговой деятельности конкретной фирмы. Завершается этап окончательным выбором модели организационной структуры маркетинга.

2. Внедрение выбранной структуры организации маркетинга. На этом этапе предполагается проведение мероприятий по реконструкции действующей модели управления маркетингом и предприятием в целом.

3. Контроль за эффективностью функционирования созданных маркетинговых служб. Это завершающий этап процесса формирования организационной структуры маркетинга фирмы, в процессе которого определяют эффективность разработанной и внедренной системы служб и подразделений маркетинга, а также возможные направления ее совершенствования.

В процессе формирования организационной структуры маркетинга особое значение имеет поиск критериев ее оптимальности.

К критериям оптимальности организационной структуры маркетинга фирмы относятся:

- соответствие принципу рациональности (целесообразности). Это означает, что в процессе функционирования структуры должны быть достигнуты запланированные результаты и обеспечена согласованность, координация управленческих функций, исключая их дублирование;
- наиболее полное использование преимуществ специализации отдельных маркетинговых функций и работ, а также возможность или необходимость их департаментизации;
- соответствие принципу управляемости, что предполагает отсутствие нарушений взаимодействий составных частей (подразделений) структуры, повышающее ее эффективность и устойчивость. Во избежание неуправляемости организационной структуры осуществляют оптимизацию ее масштаба, упорядочение вертикальных и функциональных связей организации;
- соответствие принципу экономичности, что означает минимум расходов на содержание структуры. Минимизация затрат в этом случае связана с поиском такого минимального количества управленческих звеньев, при котором работа будет выполняться максимально эффективно. В противном случае “сработает” закон С. Паркинсона, согласно которому количество чиновников увеличивается независимо от объема работы.

Говоря о проблемах оптимальности организационной структуры маркетинга взаимодействия, следует добавить, что эта структура будет оптимальной при установлении не только определенного способа (порядка) взаимодействия работников внутри одного подразделения и со смежными подразделениями, но и формы взаимодействий фирмы с ближайшими контрагентами маркетинговой среды. Причем, эти формы взаимодействий будут тем эффективнее, чем в большей степени осознают значимость философии маркетинга взаимодействия фирма, ее работники, руководство и рыночные партнеры.

Таким образом, основная идея маркетинга взаимодействия состоит в том, что объектом и результатом процесса управления маркетингом становятся коммуникации с покупателями, поставщиками и посредниками. Маркетинг взаимодействий повышает роль личности и личных контактов. Внедрение философии маркетинга взаимодействий предполагает распределение ответственности за принятие решений на



весь персонал фирмы, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других служб, включая менеджеров верхнего уровня. Весь аппарат управления фирмой, и прежде всего его маркетинговая служба, становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений с другими субъектами маркетинговой системы.

Из всех рассматриваемых типов организационных структур маркетинга матричная модель наиболее полно соответствует основным идеям маркетинга взаимодействий, и многие фирмы ранее эффективно использовали ее.

К началу 80-х годов XX в. некоторые фирмы отказались от матричной организации. Однако в последнее время интерес к ней возобновился, но теперь эта организация существует в виде “бизнескоманд”, состоящих из специалистов, подчиняющихся лидеру. При этом упор делается на создание строго субординированных структур, занятых разработкой определенных бизнес-операций. Поэтому несмотря на большие издержки матричная организация маркетинга перспективна, особенно если дополнить ее развитой системой самоуправления.

#### **1.4. Основные виды маркетинга взаимодействий и их классификация.** **Взаимосвязь традиционных и современных направлений маркетинговой деятельности фирмы**

В зависимости от сфер, областей, направленности, характера спроса на рынке, степени конкурентной борьбы различают большое количество видов и форм маркетинга взаимодействий фирмы-производителя.

Классифицируют маркетинг по нескольким признакам.

1. Относительно покупателей различают маркетинг:

- наступательный (агрессивный), направленный на интенсификацию продаж и привлечение как можно большего количества покупателей;
- пробный, когда апробируется какой-то вид товара у покупателей-новаторов;
- выборочный, направленный на определенные секторы рынка;
- массовый, ориентированный на массового покупателя.

2. В соответствии с классификацией потребителей различают маркетинг:

- промышленный (клиентом является фирма);
- потребительский (клиентом является конечный потребитель);
- прямых инвестиций, исследующий проблемы инвестиционной деятельности национальной фирмы за рубежом;
- научно-технический, исследующий продажи научно-технических достижений (патентов), лицензий, идей (разновидностью является маркетинг идей, которому в настоящее время фирмы уделяют много внимания).

3. По степени охвата рынка различают маркетинг:

- недифференцированный, когда фирма решает пренебречь различиями в сегментах и обращается ко всему рынку с предложением одного и того же товара;
- дифференцированный, когда фирма решает выступить на всех сегментах и разрабатывает для каждого из них предложение отдельного товара;
- концентрированный, когда фирма концентрирует усилия на одном или нескольких сегментах рынка; такой маркетинг связан с повышенным уровнем риска, так как избранный сегмент может не оправдать ожиданий фирмы.

4. По темпам производства (сбыта) товаров различают маркетинг:

- быстрый;
- умеренный;
- сокращающийся.

5. По различиям в характере спроса, имеющегося на рынке, различают маркетинг:

- конверсионный, когда спрос на товар отрицательный и необходимо ориентировать потребителей на изменение негативного отношения к нему;
- стимулирующий, задача которого состоит в поиске и проведении мероприятий, направленных на повышение у потребителя интереса к какому-то продукту (услуге);
- развивающий, который применяют при скрытом спросе с целью выявления размеров потенциального рынка и разработки эффективных продуктов;
- ремаркетинг, который применяют при падении спроса на товар в целях его восстановления с помощью проникновения фирмы на новые рынки, разработки новых товаров и моделей;

- синхромаркетинг, который используют при сезонных или очень частых колебаниях спроса в целях сглаживания этих колебаний путем установления гибких цен, перехода на другие сегменты, поиска новых форм продвижения товаров;
  - поддерживающий, когда фирма удовлетворена результатами своей деятельности и хочет их закрепить;
  - демаркетинг, который применяют при чрезмерном спросе с целью поиска способов и методов его сокращения (повышение цен, прекращение рекламы);
  - противодействующий, когда спрос на отдельные товары желают сократить из-за отрицательного влияния на здоровье населения (алкогольные напитки, табачные изделия и т. п.).
6. По степени охвата территории различают маркетинг:
- внутренний, исследующий проблемы реализации товаров на национальном рынке;
  - международный (внешнеторговый), когда исследуют проблемы сбыта продукции национальных предприятий, построенных за границей;
  - экспортный, занимающийся дополнительными исследованиями иностранных рынков для национальной фирмы;
  - импортный, осуществляющий дополнительные исследования условий эффективных внешних закупок товаров.
7. По степени сочетания интересов фирмы-производителя, поставщиков и посредников различают маркетинг:
- транзакционный, определяющий (согласующий) условия, время и место осуществления обменных сделок фирмы;
  - взаимный, когда к обменным сделкам проявляют интерес продавец и покупатель;
  - в виде торгового партнерства, когда компания предлагает крупным партнерам поддержку в виде совместных разработок по оформлению витрин, составлению планов торговли, продвижению товаров на рынок и организацию материально-технического обеспечения.
8. По отношению фирмы к проводимой конкурентами маркетинговой стратегии и тактики различают маркетинг:
- имитационный (подражательный);
  - инновационный (опережающий);
  - оборонительный, который применяют на рынке в основном фирмы-лидеры;

- атакующий (или агрессивный), который применяют фирмы, претендующие на лидерство. Разновидностью такого маркетинга является “партизанский” маркетинг, т. е. быстрая адаптация фирмы к появлению новых технологий, идей, покупательских сегментов по сравнению с конкурентами.

9. По отношению фирмы к работе собственной маркетинговой службы различают маркетинг:

- интегрированный, когда работа всех отделов фирмы направлена на службу интересов клиента. В данном случае обращается внимание на то, что функция маркетинга должна выходить за пределы маркетинговой службы и распространяться на все отделы;
- внутренний, нацеленный на людей, работающих в компании (обучение, стимулирование и мотивация работников всех иерархических уровней управления);
- внешний, направленный на людей, не работающих в компании.

10. По формам участия ближайших рыночных субъектов в системе маркетинга взаимодействий различают маркетинг:

- базовый, реализация которого связана с финансированием преимущественно продаж;
- реактивный, когда организация продаж дополняется разработкой и осуществлением специальных программ общения с покупателями (покупатель может обратиться к фирме-производителю или торговой фирме при возникновении вопросов, жалоб или пожеланий);
- ответственный, применяя который производитель через небольшие промежутки времени после акта продажи интересуется мнением потребителя о соответствии качества товара покупательским ожиданиям, узнает предложения потребителей по совершенствованию продукции или услуг, связанных с продажей;
- проактивный, когда торговые представители компании обращаются к потребителям с предложениями более совершенных или новых товаров;
- партнерский, используя который компания непрерывно взаимодействует с потребителями. Партнеры заняты совместным поиском путей наиболее рационального использования капитальных ресурсов и эффективной деятельности;
- прямой, или прямых заказов, когда компания устанавливает долгосрочные отношения с покупателями. Основной упор делается

на получение фирмой “определенных откликов” или заказов со стороны покупателей;

- сетевой, обеспечивающий связи пользователей компьютеров с другими владельцами, к которым может относиться фирма-производитель или торговое предприятие;
- приуроченный, связанный с решением вопросов передачи средств на общественные и благотворительные нужды;
- коммерческий (прибыльный), при использовании которого компания стремится к получению прибыли;
- некоммерческий, используемый организациями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах и не стремятся к получению прибыли. Цель этих субъектов — создать положительное общественное мнение о фирме.

11. По видам деятельности отдельной личности или фирмы (организации) различают маркетинг:

- организаций или отдельной личности (эгомаркетинг), рассматривающий последствия маркетингового воздействия на личность или коллектив;
- мест, т. е. когда исследуются условия поддержания или изменения мнения людей относительно определенных мест (территорий) производственной или непроизводственной деятельности. Этот вид маркетинга, в свою очередь, подразделяется на маркетинг жилья, занимающийся решением вопросов постройки, продажи, аренды земли под жилье; хозяйственных застроек, рассматривающий проблемы использования земли под промышленные объекты; инвестиций в земельную собственность, исследующий вопросы использования земли как объекта приложения капиталов.

Применение того или иного вида маркетинга или их сочетания позволяет фирме осуществлять гибкую маркетинговую деятельность, базирующуюся на высокой ответственности перед покупателями, поставщиками, посредниками и обществом. Таким образом, современная фирма, осуществляя микромаркетинг, направленный на взаимодействие с ближайшими субъектами маркетинговой среды, становится важнейшим элементом макромаркетинга, понимаемого как система взаимоотношений субъектов, которая позволяет сочетать их экономические интересы и обеспечивать равновесное состояние экономики в целом.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие принципы положены в основу классификации факторов маркетинговой среды фирмы?
2. Охарактеризуйте маркетинг-микс, сформированный на основе принципа “6Р”.
3. Как изменяется диапазон “экономической свободы” фирмы, применяющей концепцию маркетинга взаимодействий?
4. Особенности основных видов организационной структуры маркетинга взаимодействий компании.
5. Какие принципы положены в основу классификации маркетинговой деятельности фирмы?
6. Особенности современной модели маркетинга.
7. Связь социально-этической концепции маркетинга с концепцией маркетинга взаимодействий.
8. Как сочетаются традиционные и новые формы маркетинговой деятельности современной фирмы?

## Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ И ЕГО ПОДСИСТЕМЫ



**Э**тапы управления маркетингом и их характеристика. Планирование в комплексе подсистем интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы. Особенности принятия управленческих решений в системе маркетинговых коммуникаций фирмы

### 2.1. Этапы управления маркетингом и их характеристика

Процесс маркетинга — это упорядоченная совокупность этапов и действий по выявлению спроса, разработке, изготовлению, распределению и сбыту продукции, соответствующих требованиям покупателей и возможностям фирмы-производителя, ее поставщиков и посредников.

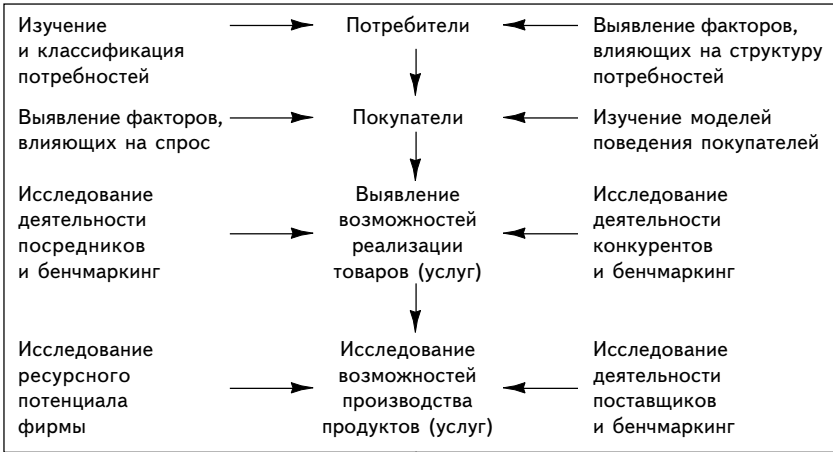
Процесс управления маркетингом — это непрерывный процесс организации, планирования и контроля в области оперативного и стратегического поведения фирмы, нацеленный на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и получение благодаря этому запланированной прибыли (рис. 2.1).

Этапы процесса управления маркетингом представляют собой определенную последовательность действий фирмы начиная с изучения потребителя и выявления его потребностей и завершая приобретением им товара и удовлетворением его запросов, а также сглаживанием возможных разочарований от покупки или использования товара. Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

На *первом этапе* осуществляют планомерный анализ рынка. Он включает:

- изучение потребителей, выявление их потребностей и факторов, влияющих на структуру потребностей;

### 1. Плановый анализ рынка

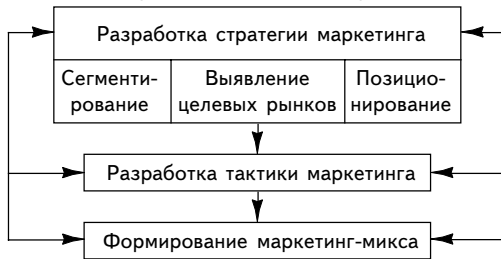


Пробное производство и маркетинг

→ Составление обзора или прогноза

### 2. Разработка концепции маркетинга

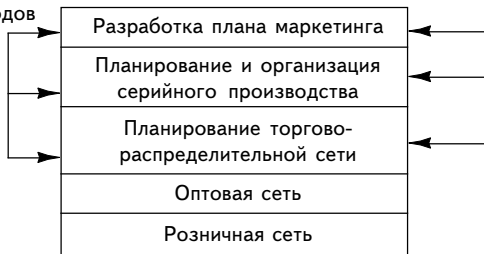
Оптимизация методов принятия решений



Оптимизация информационного обеспечения

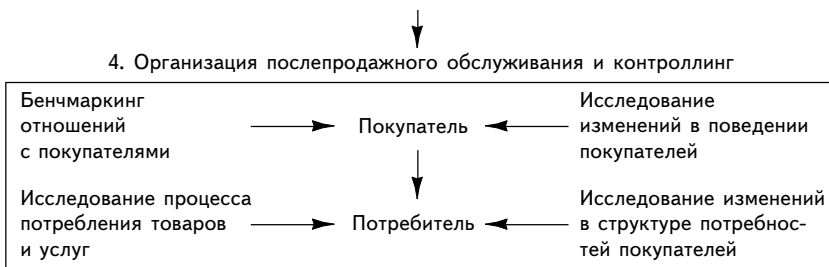
### 3. Реализация концепции маркетинга

Оптимизация методов планирования  
Бенчмаркинг производства  
Бенчмаркинг отношений с посредниками



Контроллинг и аудит





*Рис. 2.1.* Поэтапный процесс управления маркетингом

- исследование основных характеристик рыночного спроса и рыночных условий, влияющих на динамику спроса; моделей поведения покупателей, особенностей процесса принятия покупателями решения о покупке;
- выявление возможностей реализации продукции, когда оцениваются потенциальные объемы реализации продукции в рамках сформировавшегося уровня спроса; анализируются товары конкурентов, особенности их поведения, их стратегия и тактика, текущее экономическое положение и финансовые возможности; разрабатываются проекты реализации будущего продукта с помощью проведения бенчмаркинга отношений с посредниками и поставщиками. Бенчмаркинг — это способ оценки стратегии и тактики, целей и механизма поведения ближайших рыночных партнеров с целью выявления у них эффективных направлений деятельности и методов работы с последующим их применением и усовершенствованием [3; 8; 27]. Бенчмаркинг отношений с посредниками означает принятие фирмой эффективных методов управления, используемых другими фирмами-производителями, которые установили взаимовыгодные отношения с системами сбыта и продвижения продукции. Бенчмаркинг отношений с поставщиками предполагает принятие фирмой более эффективных отношений с поставщиками путем сравнения своих отношений с поставщиками с моделями поставок, практикуемыми лидирующими конкурентами;
- исследование возможностей производства продукции, включающее установление соответствия имеющихся на фирме технологических процессов и ресурсов требованиям производства этой продукции, предъявляемых потребителями. На основе прове-

денных изысканий моделируют технико-экономические и потребительские характеристики продукта и организуют опытное производство и пробный маркетинг продукции. Окончательные решения относительно внедрения маркетинговой бизнес-идеи в производство принимают после тщательного анализа мнений покупателей и учета заключения экспертов.

*Второй этап* управления маркетингом предполагает разработку концепции маркетинга, его стратегии и тактики.

Выбор стратегии маркетинга основывается на выявлении целевых рынков и позиционировании продукции фирм на основных целевых сегментах. Факторами, способствующими поиску оптимальной маркетинговой стратегии фирмы, могут стать:

- использование комплекса методов принятия управленческих решений и контроля над их реализацией;
- активизация возможностей маркетинговой информационной системы, предоставляющей обработанную и проанализированную информацию о рыночных процессах;
- разработка и организация эффективной модели управления маркетинговой деятельностью фирмы.

Разработка тактики маркетинга связана с поиском оптимальной модели маркетинг-микса, в которой должны сочетаться основные инструменты маркетингового воздействия фирмы на ближайших рыночных партнеров. Этот этап заканчивается принятием окончательных решений о выборе стратегической направленности маркетинга фирмы и определением логической последовательности ее тактических маркетинговых действий.

*Третий этап* управления маркетингом представляет собой реализацию маркетинговой концепции фирмы, что предполагает осуществление планово-организационной деятельности и контроллинга в сфере маркетинга. Планирование маркетинговой деятельности фирмы начинается с разработки плана маркетинга.

План маркетинга — это основополагающий документ, определяющий последовательность действий по достижению намеченных целей и являющийся отправной точкой организации производства продукции.

Планирование и организация серийного производства предполагают проведение фирмой мероприятий по контроллингу и аудиту производственной деятельности в целом, а также ее корректировку на основе бенчмаркинга производства аналогичной продукции конкурен-

тами. При этом решаются следующие вопросы: управление жизненным циклом товаров и их ассортиментом; разработка новой продукции и ее позиционирование на выбранных целевых рынках; организация сервисного предпринимательства, в частности допродажного и послепродажного обслуживания.

На этом же этапе процесса управления маркетингом взаимодействий фирмы формируется торгово-распределительная сеть. Для этого осуществляют мероприятия, стимулирующие продвижение и сбыт продукции (ярмарки, выставки, льготные продажи, премии, рекламные кампании и пр.). С учетом типа потребителей (конечные или производственные) и их требований, предъявляемых к реализуемой продукции (услугам), формируются каналы распределения продукции. Создание этих каналов распределения предполагает проведение следующих мероприятий:

- принятие решения о структуре (уровнях) канала и его организации;
- принятие решений о механизме взаимодействия с каналом (сотрудничество, партнерство, конкуренция) и о формах его управления, с помощью которых фирма-производитель может воздействовать на каналы сбыта и распределения продукции (предоставление ценовых скидок, предложение совместного участия в проектировании качественных характеристик производимой продукции, схем ее сбыта и продвижения). Любые формы воздействия фирмы-производителя на торговых посредников основываются на результатах бенчмаркинга ее контактов с посредниками.

Третий этап управления маркетингом взаимодействий фирм-производителей предполагает также проведение мероприятий по формированию товарных запасов и осуществление контроля фактического процесса продаж по сравнению с планом. Результаты наблюдения передаются руководству фирмы и сообщаются в оптовые и розничные организации. На основе постоянных партнерских контактов принимаются решения, взаимовыгодные производству и сбыту. Эти решения касаются прежде всего разработки стратегии продвижения товара, систем его эффективных коммуникаций (принятие решений о проведении рекламных кампаний, о рекламном бюджете, выборе средств рекламы и оценке ее эффективности), программ прямого маркетинга и паблик-рилейшнз.

*Четвертый* (послепродажный) *этап* процесса управления маркетингом охватывает две фазы: работу с покупателем и потребителем.

В фазе работы с покупателем исследуют изменения в поведении покупателей на основе бенчмаркинга взаимодействия фирмы с покупателем в процессе совершения им покупки и допродажного обслуживания. Фаза работы с потребителем связана с решением проблем послепродажного обслуживания, анализом отношения потребителя к основным характеристикам купленного товара, а также с исследованием возможных изменений в структуре потребностей покупателей. Результаты проведения этого этапа чрезвычайно важны, поскольку могут существенно повлиять на весь маркетинговый процесс фирмы.

Знание процесса управления маркетингом позволяет оперативно регулировать его и уменьшает риск капиталовложений в производство и сбыт товаров фирмы.

## **2.2. Планирование в комплексе подсистем интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы**

Основные подсистемы интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы основываются на концепции маркетинга как системы координации всех видов предпринимательской деятельности фирмы, нацеленной на ближайших контр-субъектов фирмы. Как отмечалось ранее, в интегрированной модели управления маркетингом выделяют прежде всего маркетинг-менеджмент — управленческую деятельность, связанную с интенсификацией маркетинга фирмы. Маркетинг-менеджмент обеспечивает нахождение оптимальной скорости сочетания спроса и предложения, т. е. такой скорости, при которой сочетались бы наиболее выгодные темпы появления идей, воплощение их в товары, производство, распределение и продвижение товаров при минимальных затратах на основе непрерывного отслеживания поведения покупателей, поставщиков и конкурентов и механизма адаптации компании к меняющимся факторам маркетинговой среды.

Роль маркетинг-менеджмента в системе маркетинговых коммуникаций фирм очень велика, поскольку он как регулятор скорости принятия рациональных управленческих решений способствует повышению эффективности взаимодействия всех целеполагающих маркетинговых действий фирмы и, следовательно, интенсифицирует достижение необходимых решений [3; 8].

Кроме маркетинг-менеджмента концепция интегрированной модели управления маркетингом предполагает рассмотрение маркетинг-

логистики как инструмента принятия фирмой рациональных маркетинговых решений.

Считается, что следует различать объекты, предметы и методы логистики. Объектами логистики являются товары, субъекты, информация, технология, финансы и материальные ресурсы. Предмет логистики — это потоки, создаваемые движением и трансформацией перечисленных объектов в процессе предпринимательской деятельности фирмы. Методы логистики представляют собой комплекс экономико-математических методов и моделей [3; 15; 20; 22; 32].

Применение логистики обусловлено необходимостью нахождения оптимума между максимально возможным уровнем обеспечения качества производства товаров и их поставок потребителю, допродажным и послепродажным обслуживанием и необходимыми для этого затратами материальных, человеческих, финансовых и информационных ресурсов.

Как важнейшая составляющая интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий логистика сформировалась в несколько этапов [3; 20; 22].

На первом, начальном этапе эволюции маркетинговой логистики выделяют распределительно-сбытовую концепцию, согласно которой материальные потоки согласовывались с потребителями продукции, но уже после того, как товар был произведен или находился на складе готовой продукции.

Следующий этап был связан с разработкой маркетинговой концепции, которая в отличие от фрагментарного управления сбытом базировалась на комплексном подходе к исследованию рынка, согласованию возможного объема сбыта, заказов на продукцию с потенциальными возможностями производства и системой его материального обеспечения. Если маркетинговая концепция ориентирует оптимизацию логистических потоков на спрос и потребности покупателей, то согласно интегрированной модели маркетинга оптимизация потоков осуществляется с позиций максимального удовлетворения потребностей и экономических интересов всех субъектов маркетинговой системы.

Интегрируясь с маркетингом и менеджментом, логистика пронизывает все сферы деятельности компании как во внутренней, так и во внешней среде маркетинга фирмы и способствует созданию интегрированной модели управления ее маркетингом взаимодействий (рис. 2.2).

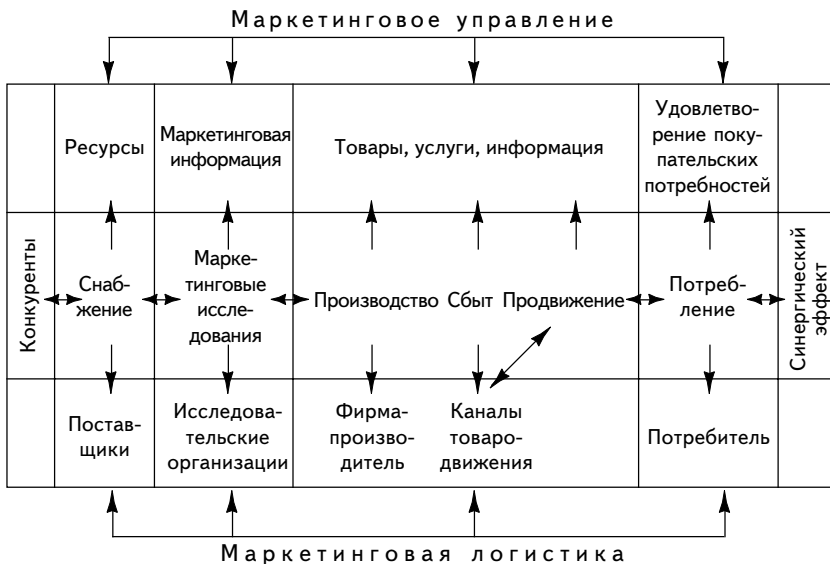


Рис. 2.2. Интегрированная модель управления маркетингом взаимодействий

Проанализировав систему взаимодействий фирмы-интегратора с основными экономическими партнерами, заметим, что на современном рынке конкурируют не отдельные фирмы (например, производители или посредники), а маркетинговые системы, созданные и управляемые фирмами-интеграторами (как правило, компаниями-производителями). Целевая направленность маркетинговой деятельности фирмы-интегратора переходит на более высокий уровень: конечными целями предпринимательства становится не закрепление конкурентных преимуществ компании, а достижение большего синергического эффекта функционирования модели ее маркетинга взаимодействий по сравнению с аналогичными моделями конкурентов.

Появление синергического эффекта означает, что одновременное действие двух или нескольких компонентов превышает действие каждого из них в отдельности.

Синергический эффект в сфере маркетинга означает создание фирмой эффективной (конкурентоспособной) модели своих маркетинговых взаимодействий. Синергический эффект маркетинга взаимодействий как результат сочетания маркетинга, управления и логистики включает такие составляющие:

- управленческую, появление которой обусловлено интеграцией маркетинга и менеджмента и которая проявляется в быстром принятии решений;
- логистическую, появление которой обусловлено интеграцией маркетинга и логистики и которая проявляется в большей экономической целесообразности и обоснованности принимаемых решений (по сравнению с решениями конкурентов по аналогичным проблемам);
- особую организационную, которая является результатом сочетания маркетинга и организации. Проектирование и внедрение определенной организационной структуры маркетинга — одно из важных условий создания конкурентоспособной системы маркетинга взаимодействий фирмы.

Следует отметить, что планирование осуществляется на всех этапах процесса управления маркетингом при формировании конкурентоспособной модели маркетинга взаимодействий фирмы.

Планирование в целом является важнейшим направлением маркетинговой деятельности фирмы, в процессе которого формируется комплекс подсистем маркетинга взаимодействий (рис. 2.3): организационная, плановая, информационная, логистическая, производственно-сбытовая и контроллинг.

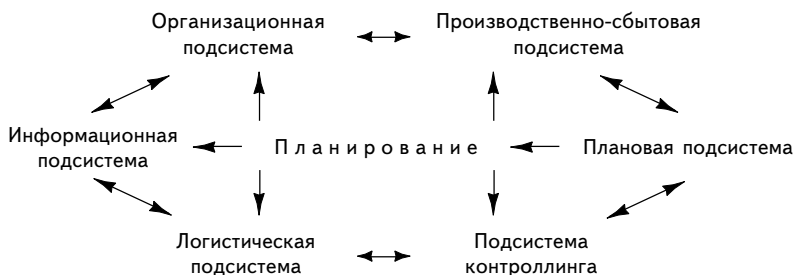


Рис. 2.3. Подсистемы маркетинга взаимодействий фирмы

Каждая из подсистем представляет собой совокупность взаимосвязанных решений, принимаемых фирмой в основных сферах ее предпринимательской и маркетинговой деятельности (производстве, сбыте, финансировании, инвестировании и пр.). Взаимодействие маркетинговых подсистем образует единый управленческий процесс, основным звеном которого является планирование.

Планирование и реализация любого управленческого решения основываются на собранной и обработанной информации. В этом смысле можно сказать, что информационная подсистема является эмпирической базой принятия любого управленческого решения. Информационная подсистема маркетинговых взаимодействий фирмы создается в процессе непрерывных маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования — это все виды исследовательской деятельности фирмы, связанные с управлением маркетингом.

Классические маркетинговые исследования предполагают регулярное исследование рынков сбыта собственной продукции фирмы, рынков производительных сил (ресурсов), внутренней среды фирмы, маркетингового инструментария (комплекса маркетинга), взаимосвязей компании с внешней средой маркетинга. Эти исследования осуществляют специализированные рейтинговые агентства, независимые исследовательские организации и маркетинговые службы информации (МСИ) фирм.

Практика показала необходимость разделения функций служб фирм и создания специализированных отделов, осуществляющих маркетинговые исследования и разрабатывающих маркетинговые программы. Маркетинговые исследования и их надлежащая организация с помощью МСИ существенно снижают риск предпринимательства и повышают эффективность решения задач потребителя.

Маркетинговые службы информации осуществляют комплексные исследования рынка по направлениям:

- общеконъюнктурные исследования;
- исследования сбыта;
- бенчмаркинг поведения ближайших рыночных партнеров;
- исследование характеристик внутрифирменного потенциала.

Общеконъюнктурные исследования включают характеристику типов и факторов рыночной конъюнктуры, определение вида рыночного режима, оценку объема и потенциала рынка.

Исследования сбыта, в свою очередь, предполагают определение отраслевого потенциала сбыта, оценку рыночной доли фирмы в сравнении с рыночными долями основных фирм-конкурентов, прогноз тенденций в динамике отраслевого сбыта.

Конъюнктурные исследования (сбор и обработка информации о состоянии и взаимодействии факторов спроса и предложения, т. е. рыночной конъюнктуры) являются теоретико-эмпирической базой организации и планирования эффективной маркетинговой деятель-



ности фирмы. Исследуя рыночную конъюнктуру, фирма выделяет прежде всего общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру отдельных товарных рынков.

Конъюнктура товарных рынков — это система экономических связей между производителями и потребителями товара и внутри той и другой группы. Общехозяйственная конъюнктура — это система конъюнктур товарных рынков. Различают такие товарные рынки: средств производства (инвестиционный), потребительский и сырья (минерального, сельскохозяйственного и пр.).

Маркетологи выясняют, как общехозяйственная конъюнктура влияет на товарную и наоборот. Для определения взаимодействия конъюнктуры товарных рынков и общехозяйственной конъюнктуры используют следующие приемы:

1. Составляют сравнительную диаграмму факторов, влияющих на обе конъюнктуры (оценивают удельный вес и значимость экономических, социальных, демографических, природных и политических факторов, влияющих на общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру товарных рынков).

2. Выявляют главный фактор, который влияет на оба вида конъюнктуры. Заметим, что факторы подразделяются на управляемые и неуправляемые; предсказуемые (поведение покупателей, ответная реакция конкурентов на маркетинговые мероприятия фирмы) и непредсказуемые (природные явления, политические конфликты), а также циклические (связанные с циклами воспроизводства).

3. Определяют вид рыночного режима:

- закрытый рынок, на котором покупатели и продавцы связаны некоммерческими отношениями, т. е. юридическими соглашениями, торговыми контрактами, долевым участием в капитале, единым финансовым контролем;
- открытый рынок — совокупность коммерческих связей производителей и покупателей;
- преференциальный (привилегированный) рынок — такие отношения между покупателями и продавцами, которые основаны на долгосрочных торговых контрактах, предусматривающих экономические льготы для обеих сторон, и на специальных торговых соглашениях национального капитала с компаниями других стран.

4. Прогнозируют тенденции в динамике рыночной конъюнктуры. В этом случае рыночную конъюнктуру представляют как падающую,

растущую или стабильную. При падающей конъюнктуре цены повышаются при уменьшении объема производства и емкости рынка (объем национального или отраслевого производства плюс чистый экспорт). В условиях растущей конъюнктуры емкость рынка увеличивается. При стабильной конъюнктуре объемы производства и сбыта находятся примерно на одном уровне. Анализируя эти виды рыночной конъюнктуры, маркетологи выясняют их воздействие на покупательский спрос.

Объем спроса на товар  $X$  можно определить по формуле

$$D_X = f(S_X J P_X P_Y P_Z W F),$$

где  $f$  — функция спроса;  $S_X$  — предложение товара;  $J$  — доход покупателя;  $P_X$  — цена на исследуемый товар  $X$ ;  $P_Y$  — цена на товар-заменитель (товар-субститут);  $P_Z$  — цена на дополняющий товар (товар-комплемент);  $W$  — уровень покупательской способности рассматриваемой группы потребителей;  $F$  — мнение покупателей о собственном финансовом положении.

Информация, накапливаемая в процессе непрерывных маркетинговых исследований, систематизируется, составляя информационную базу для принятия опережающих хозяйственных решений на постоянной основе. В этом смысле говорят о создании маркетинговой информационной системы (МИС) фирм. Рассмотрим особенности создания МИС (рис. 2.4).

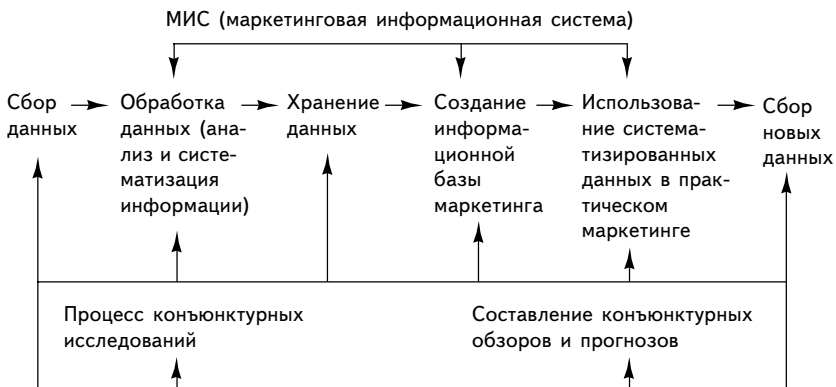


Рис. 2.4. Интегрированный информационный процесс маркетинга фирмы и его составляющие

1. Маркетинговые конъюнктурные исследования, в процессе которых создается МИС, следует рассматривать как составляющую постоянно действующего интегрированного информационного процесса.

2. Конъюнктурные исследования как важнейшие маркетинговые исследования начинаются с организации процесса сбора и обработки информации и завершаются составлением обзоров и прогнозов [6; 27; 31]. В процессе сбора и обработки информации, особенно вторичной, фирмы активно используют внешние источники. К внешним источникам относится информация, имеющаяся в специальных обзорах, монографиях и статьях ученых-экономистов. Используя эти публикации, фирма пытается на практике применить основные выводы и рекомендации представителей различных микроэкономических теорий, в частности теории потребительского выбора, концепции технологических множеств фирмы, теории общего экономического равновесия [2; 6–8]. На основе систематически обрабатываемой информации составляют прогнозы и обзоры, призванные выявить конкурентообразующие факторы и их влияние на стратегию и тактику фирм. Обзор представляет собой текущее состояние факторов, прогноз-будущее.

3. Создание МИС как центрального элемента интегрированного информационного процесса связано с использованием традиционных и новейших методов получения и обработки информации, в частности с проведением комплекса мероприятий бенчмаркинга.

Как отмечалось, бенчмаркинг — это искусство обнаружения того, что конкуренты и(или) партнеры делают лучше. Бенчмаркинг поведения ближайших рыночных контрагентов фирмы может быть связан с маркетинговой разведкой, представляющей собой дополнительную информацию, в основном неофициального характера. Считается, что бенчмаркинг — один из основных факторов, обуславливающих повышение эффективности процесса маркетинговых взаимодействий фирм [3; 27; 31]. В этом смысле можно сказать, что удачно спланированный бенчмаркинг позволит фирме расширить диапазон ее “экономической свободы” на рынке, увеличив количество управляемых рыночных факторов.

Наряду с информационной подсистемой в системе маркетинга взаимодействий современных фирм планируется комплекс логистических решений. Именно интеграция маркетинга, логистики и управления обуславливает повышение эффективности маркетинговых действий

фирмы и создает условия для организации конкурентоспособной системы ее маркетинговых взаимодействий.

При планировании логистических решений фирма должна учитывать, что ее логистическая подсистема призвана обеспечивать эффективную организацию материально-технического снабжения фирмы-производителя, а также способствовать эффективной организации материально-технического обеспечения потребителей.

Определение функций подсистемы маркетинговой логистики позволяет выделить основные ее компоненты (рис. 2.5).

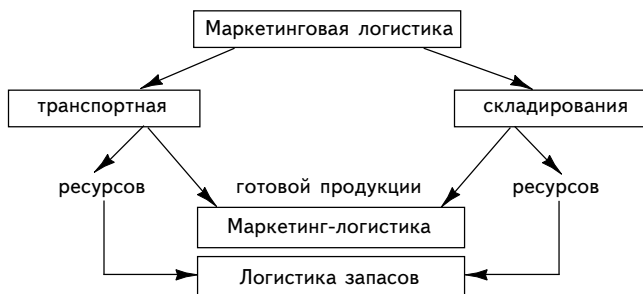


Рис. 2.5. Основные компоненты логистической подсистемы маркетинга взаимодействий

В большинстве работ по маркетингу основное внимание уделяется проблемам маркетинг-логистики, под которой понимается организация перемещения готовой продукции от производителя к потребителю [20; 22; 31]. Речь идет о так называемом логистическом сервисе относительно конечных потребителей. Следует заметить, что логистическая подсистема маркетинга взаимодействий фирм-производителей с рыночными партнерами должна толковаться шире, включая транспортную логистику и логистику складирования.

Транспортная логистика связана с решением проблем выбора средств доставки продукции потребителям, сырья и материалов — изготовителям, а также оптимизацией сроков поставок готовой продукции и ресурсов. Проблемы транспортной логистики тесно связаны с проблемами логистики складирования. Прежде всего это проблемы оптимизации складских расходов, определения экономичного размера запасов и вопросы логистического сервиса производственных и конечных потребителей.

В условиях развитых рыночных отношений, когда для предпринимателя приоритетными становятся коммуникации со всеми заинтересованными в торговых сделках субъектами, маркетинговая логистика приобретает все большее значение. Фирмы начинают применять логистический подход к планированию и организации своей маркетинговой информационной системы, производственной и коммуникативно-сбытовой деятельности в целом.

Следует также заметить, что уже на первых стадиях процесса управления маркетингом взаимодействий фирма приступает к разработке мероприятий системы контроллинга.

Система контроллинга как подсистема управления фирмой охватывает планирование, анализ, контроль, адаптацию и информационное обеспечение.

Процесс планирования и осуществления контроллинга предполагает несколько стадий:

- обоснование плановых показателей, подлежащих контролю (объем оборота, доля рынка и т. д.); измерение фактических результатов деятельности;
- сравнение фактических и плановых показателей;
- анализ возможных отклонений фактических показателей от плановых;
- формирование мероприятий по адаптации текущей и перспективной деятельности фирмы на основе выявленных отклонений экономических показателей (разработка новых гибких планов, корректировка действующих и т. д.).

Подсистема контроллинга корректирует потоки производственных, финансовых и информационных ресурсов фирмы. Плановая подсистема оптимизирует движение потоков ресурсов, готовой продукции, предлагая наиболее экономичную модель маркетинговых взаимодействий компании. В то же время в плановую подсистему входят мероприятия по планированию маркетинг-микса, составлению бюджета маркетинга, оценке методов анализа и результатов маркетинговой деятельности, поиску гибких управленческих (иерархических) структур, разработке системы контроллинга-операций. Таким образом, плановая подсистема становится “эпицентром” всех маркетинговых действий фирмы, упорядочивая подсистемы ее маркетинговых коммуникаций.

Рассмотренные особенности системы маркетинга взаимодействий позволяют сформулировать принципы эффективного управления маркетингом фирмы-производителя.

### **2.3. Особенности принятия управленческих решений в системе маркетинговых коммуникаций фирмы**

Как известно, маркетинговая деятельность по природе всегда связана с поиском оптимального решения (консенсуса) в процессе взаимодействия производителей, потребителей, поставщиков и посредников. В этом смысле маркетинговое решение рассматривают как один или несколько вариантов (альтернатив) осуществления маркетинговых мероприятий, необходимых для обеспечения удовлетворения экономических интересов всех субъектов, способствующих насыщению и развитию спроса потребителей на товары и услуги [3; 6; 13; 16; 18; 21].

Управленческие решения в системе маркетинг-взаимодействий различаются по направлениям. Они могут быть направлены на объект, процесс и функции (табл. 2.1).

На основе анализа табл. 2.1, представляющей направления маркетинга взаимодействий фирмы, можно сделать ряд замечаний.

1. Система направлений маркетинговых воздействий фирмы — это целенаправленный процесс формирования длительных взаимовыгодных контактов фирмы с ее ближайшими рыночными контрагентами.

2. Фирма может направить управленческие усилия на совершенствование субъектного воздействия (на субъекты маркетинга), объектного (на объекты) или функционального (на функции своей маркетинговой деятельности).

3. Выбор направлений воздействий представляет собой важнейшую управленческую проблему и зависит от оценки ресурсного и финансового потенциалов компании, принятой концепции маркетинга, сложившейся организационной структуры управления, особенностей внешней и внутренней маркетинговой среды.

4. Если фирма имеет достаточный ресурсный потенциал, прежде всего финансовый, то она может воздействовать на весь комплекс своих маркетинговых взаимодействий. В любом случае критерием выбора приоритетных воздействий является повышение эффективности функционирования маркетинговой системы, интегрированной фирмой.

Одним из результатов политики целенаправленного формирования эффективной конкурентоспособной маркетинговой системы компании является расширение диапазона ее “экономической свободы” на рынках, представляющих экономический интерес.

Таблица 2.1

**Управленческие воздействия фирмы-производителя  
в системе ее маркетинговых взаимодействий**

| Направление воздействия                              | Объекты воздействия                            | Способы воздействия  | Цель воздействия   |
|--|--|--|--|
| На субъектов маркетинговой деятельности              | Конкуренты, посредники, поставщики, покупатели | Адаптация к поведению конкурентов; торговое партнерство с посредниками, поставщиками; привлечение покупателей к разработке новых товаров | Достичь конкурентного преимущества; установить долгосрочные торговые связи; закрепиться на целевых рынках товаров  |
| На функции или подфункции маркетинговой деятельности | Производство, сбыт<br>Планирование             | Оптимизация планов маркетинга<br>Использование новых методов планирования и контроля   | Обеспечить более эффективное по сравнению с моделями конкурентов функционирование системы маркетинга взаимодействий фирмы  |
|  | Контроль<br>Управление                         | Создание комплексной системы учета<br>Создание интегрированной модели управления   |  |
| На объекты маркетинговой деятельности                | Организация                                    | Поиск оптимальной структуры организации маркетинга   | Повысить эффективность управления потоками товаров, ресурсов, информации и финансов<br>Увеличить объемы сбыта; повысить уровень рентабельности производства, эффективность инвестиций в инновации, качество использования информации и маркетинг-логистики<br>Сократить производственные затраты |
|  | Анализ   | Использование новых методов анализа и обработки информации   |  |
|  | Товары, услуги                                 | Повышение качества потребительских характеристик товаров; совершенствование ассортимента товарных марок; разнообразие сервисных услуг    |  |
|  | Технология                                     | Поиск эффективной технологии   |  |
|  | Информация                                     | Создание маркетинговой информационной системы  |  |
|  | Запасы   | Оптимизация размера запасов  |  |
|  | Ресурсы  | Оптимизация ресурсного потенциала  |  |

Организация конкурентоспособной маркетинговой системы предполагает разработку и осуществление основных принципов эффективного управления маркетинговыми коммуникациями фирмы. Заметим, что принципы маркетинга взаимодействий являются дальнейшим развитием правил управления традиционной маркетинговой системой фирм.

Большинство авторов, анализирующих проблемы теории и практики маркетинга, формируют следующие правила традиционного маркетинга [2; 7; 8; 14]:

1. Фирме следует выходить на рынок не с предложением товара, а со средствами решения проблем потребителя.

2. Организация производства товаров или предоставления услуг должна осуществляться после тщательного исследования потребностей и спроса, с одной стороны, и собственных производственных возможностей — с другой.

3. Фирма должна активно приспосабливать производство товаров (услуг) к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

4. При разработке и осуществлении маркетинговых мероприятий необходимо полнее учитывать изменения маркетинговой среды фирмы, непрерывно осуществляя маркетинговые исследования.

5. Фирма должна оптимально распределять свои маркетинговые усилия на достижение промежуточных и конечных целей предпринимательской деятельности.

6. Деятельность компании в целом и маркетинговой службы в частности должна быть ориентирована не на сиюминутную выгоду, а на долговременную перспективу, которую большинство фирм видит в установлении долгосрочных, эффективных взаимодействий с рыночными партнерами.

Фирме, принявшей концепцию маркетинга взаимодействий, следует учитывать следующие правила построения своих маркетинговых коммуникаций, согласно которым она определяет стратегические и тактические задачи, разрабатывает соответствующие маркетинговые программы и планы:

1. Фирма должна определить приоритеты собственных коммуникаций и в соответствии с ними строить свои маркетинговые сети. В современных рыночных условиях любая фирма своим главным приоритетом объявляет потребителя. Если приоритетом становится потребитель как покупатель, то фирма может ограничиться допродажным



обслуживанием, что в ситуации рынка продавца допустимо, но в модели рынка потребителя может привести к сокращению спроса и уменьшению рыночной доли фирмы. Если приоритетом фирмы становится потребитель как пользователь, то система ее маркетинговых взаимодействий усложняется: допродажное обслуживание сочетается с послепродажным сервисом; компания пытается вовлечь покупателей в процесс совершенствования потребительских товаров, узнавая мнения и пожелания клиентов.

2. Если главной целью предпринимательской деятельности фирма определит получение прибыли (эта цель ставится всегда, но, как правило, она подчинена цели удовлетворения покупательского спроса или потребностей), то она будет стремиться сокращать любые расходы, в том числе затраты на организацию маркетинговых коммуникаций, чтобы обеспечить увеличение прибыли. К издержкам по маркетингу будет применен функционально-стоимостный подход — минимизация затрат на осуществление маркетинговых функций компании. Все это будет противоречить цели удовлетворения покупательских потребностей клиентов фирмы и в конечном счете отрицательно скажется на получении прибыли.

3. В системе целей маркетинга взаимодействий фирма выбирает такой уровень, который наиболее полно соответствует ее концепции, схеме функциональной деятельности и потенциальным возможностям. Согласно этому уровню фирма определяет стратегические и тактические задачи, разрабатывает соответствующие маркетинговые программы и планы на основе применения системы оценочных приемов и методов планирования.

Правильно спланированная стратегия и тактика маркетинга взаимодействий позволит фирме оптимизировать функции плановой подсистемы, а следовательно, и системы ее маркетинговых коммуникаций.

## **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте этапы управления маркетингом коммуникаций компании.
2. Сущность индивидуализированного подхода к планированию и организации маркетинговых взаимодействий фирмы.
3. Основные подсистемы маркетинга взаимодействий фирмы и их особенности.
4. Сущность синергического эффекта маркетинговой системы фирмы.
5. Критерии формирования эффективной конкурентоспособной маркетинговой системы фирмы.
6. Роль планирования в процессе формирования важнейших подсистем маркетинга взаимодействий.
7. Основные принципы управления маркетингом коммуникаций фирмы.
8. Сущность и последствия управленческих воздействий фирмы на ближайших рыночных субъектов в системе ее маркетинга взаимодействий.

## **Тема 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**



**О**сновные этапы планирования маркетинга взаимодействий фирмы. Общие подходы к составлению маркетинговых планов. Классификация планов маркетинга. Основные показатели плана маркетинга. Система маркетингового контроля и ее особенности

### **3.1. Основные этапы планирования маркетинга взаимодействий фирмы**

Планирование как основной вид управленческой деятельности фирмы играет исключительно важную роль в разработке и осуществлении ее маркетинговых коммуникаций.

Планирование маркетинговых взаимодействий фирмы обеспечивает систематическую сбалансированную согласованность ее целей с потенциальными возможностями по производству и реализации продукции и целями коммерческого поведения покупателей, поставщиков ресурсов, посредников и конкурентов, предлагающих аналогичную или альтернативную продукцию (рис. 3.1).

Процесс планирования маркетинга взаимодействий фирмы предполагает осуществление комплекса мероприятий по взаимному сбалансированию целей всех ее рыночных партнеров.

Описание целей, задач и этапов процесса маркетингового планирования приводится во многих литературных источниках по проблемам маркетинга [1; 3; 7; 15; 28; 34].

Основная цель планирования маркетинга — уменьшить предпринимательский риск при разработке и осуществлении маркетинговых коммуникаций фирмы. Фирма пытается снизить уровень риска как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде, разрабатывая и про-

Планирование как процесс принятия фирмой решений  
об организации эффективных маркетинговых коммуникаций

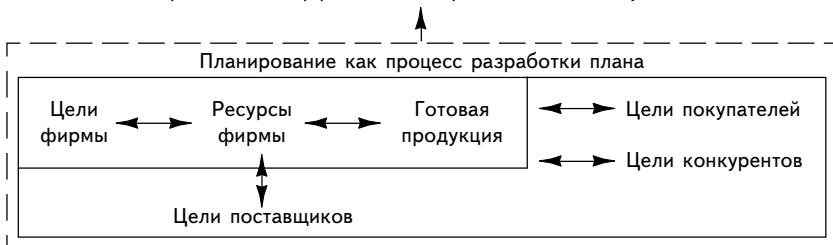


Рис. 3.1. Согласование целей субъектов маркетинга взаимодействий  
в процессе планирования маркетинговой деятельности фирмы

водя мероприятия стратегического и тактического планирования. Цели маркетингового планирования достигаются посредством решения комплекса задач, к которым относятся:

- изучение факторов внешней среды и конъюнктуры рынка;
- анализ состояния внутренней среды маркетинга фирмы;
- анализ рисков и опасностей предпринимательства;
- экономическое обоснование концепции и стратегий функционирования;
- разработка плана маркетинга;
- формирование плана производства и снабжения производственными ресурсами;
- расчет ожидаемых финансовых результатов;
- разработка тактических мероприятий реализации выбранной стратегии и обоснование источников их финансирования;
- разработка конкретных мероприятий для отслеживания затрат и результатов, составляющих программу контроллинга.

Практика маркетингового планирования передовых фирм (как отечественных, так и зарубежных) свидетельствует о том, что для достижения перечисленных задач требуются большие затраты интеллектуального труда и участие многих специалистов различных профилей управленческой деятельности [19; 25; 26; 34]. Считается, что одним из факторов оптимизации плановой работы фирмы и ее маркетинговой службы может стать соблюдение последовательности этапов процесса планирования маркетинга.

Различают следующие этапы процесса маркетингового планирования [1; 2; 3; 5; 15]:

- ситуационный анализ окружающей (внешней и внутренней) среды маркетинговых взаимодействий фирмы;
- постановка целей маркетинга;
- разработка маркетингового плана;
- реализация маркетингового плана;
- контроль за выполнением плана маркетинга.

Этапы процесса планирования маркетинга рассматриваются здесь как последовательное обоснование будущего поведения маркетинговой системы, интегрированной фирмой-производителем, чтобы обеспечить последнюю эффективное производство, распределение и реализацию продукции. Планирование маркетинга охватывает все решения, которые должны быть приняты для достижения поставленных целей. Каждый этап процесса принятия маркетинговых решений носит комплексный характер.

В этом смысле ситуационный анализ можно представить как совокупность упорядоченных мероприятий по организации основных направлений исследовательской деятельности фирмы. К ситуационному относится анализ:

- окружающей среды маркетинговой деятельности фирмы;
- перспектив развития рынка;
- перспектив (возможностей) развития компании.

Анализ окружающей среды маркетинговой деятельности является исходным в определении реальных целей фирмы и предполагает исследование следующих основных факторов:

- общей экономической ситуации и рыночной конъюнктуры (демография, экология, правовое обеспечение, динамика реальных доходов отдельных групп населения, цели региональной и общегосударственной экономической политики и т. д.);
- рынков сбыта (влияние потребителей, конкурентов, посредников, поставщиков на отраслевое потребление);
- рынков ресурсов (капитала, сырья, труда, недвижимости).

В ситуационный входит также анализ конкуренции, поставщиков и посредников. Анализ конкуренции (табл. 3.1) предусматривает рассмотрение всех факторов, которые могут использовать конкуренты в моделировании своих маркетинговых взаимодействий.

На основании анализа конкуренции фирма делает выводы о производственных, финансовых, инвестиционных и маркетинговых возможностях ближайших конкурентов. Бенчмаркинг потенциала конкурентов позволяет фирме разработать систему мероприятий, осуществ-

**Анализ конкуренции**

| Сфера анализа   | Конкурентная фирма |   |   |   |
|---|--------------------|---|---|---|
|   | А                  | В | С | Д |
| Планирование<br>Организация<br>Финансирование<br>Маркетинг<br>Товарный ассортимент<br>Обеспечение ресурсами<br>Инвестиции<br>Маркетинговые исследования |                    |   |   |   |

ление которых обеспечит ей конкурентные преимущества на целевом (целевых) рынке.

Анализ поставщиков (табл. 3.2) связан с исследованием качества и цены товаров, сроков их поставок, а также возможностей влияния поставщиков на сбытовую политику.

Руководствуясь предложенной схемой анализа поставщиков, фирма может разработать снабженческую сеть с учетом необходимости минимизации затрат на транспортировку товара, уделяя при этом особое внимание качеству поставок (соответствие поставляемой продук-

**Анализ поставщиков**

| Показатель анализа   | Поставщик |   |   |   |
|--|-----------|---|---|---|
|  | А         | В | С | Д |
| Качество поставляемой продукции<br>Упаковка продукции<br>Ритмичность поставок продукции<br>Возможность переналадки оборудования<br>Размер заказа (размер партии поставляемых товаров)<br>Цена единицы поставляемой продукции<br>Ценовые скидки<br>Условия предоставления торгового (коммерческого) кредита |           |   |   |   |

ции требованиям технологического процесса заказчика) и их комплектности срокам.

Анализ посредников (табл. 3.3) предоставляет фирме-производителю необходимую информацию об эффективности проведения всех ее коммерческо-сбытовых операций.

Таблица.3.3

### Анализ посредников

| Показатель анализа                | Посредник |   |   |
|-----------------------------------|-----------|---|---|
|                                   | А         | В | С |
| Общие затраты на товародвижение   |           |   |   |
| Доля сбыта                        |           |   |   |
| Ценовые скидки                    |           |   |   |
| Расходы на рекламу                |           |   |   |
| Качество обслуживания покупателей |           |   |   |
| Квалификация торгового персонала  |           |   |   |
| Престижность торговой марки       |           |   |   |

Располагая сравнительной информацией о посредниках, фирма моделирует свои маркетинговые контакты с ними, делая выбор между двумя основными целями маркетинговой подсистемы сбыта и распределения продукции: минимизацией затрат на товародвижение, с одной стороны, и увеличением расходов на осуществление логистических операций — с другой.

Ситуационный анализ связан также с исследованием перспектив развития рынка. В этой связи осуществляется комплексное изучение отрасли: ее размера, структуры и потенциала, а также структуры затрат, динамики развития отрасли, удельного веса конкурентов в отраслевом сбыте и другие аспекты.

Анализ текущего рыночного положения сопровождается оценкой маркетингового потенциала фирмы, совокупности ее информационных, экономических, логистических и коммуникативных возможностей, которые могут быть активизированы в перспективе (табл. 3.4).

Итоговый рейтинг маркетингового потенциала фирмы осуществляют на основе конъюнктурных прогнозов и обзоров. Он может представлять собой оценку маркетинговых усилий фирмы за кратковременный и долгосрочный периоды. Фирма может комплексно про-

## Итоговая рейтинговая матрица маркетингового потенциала фирмы

| Стадия<br>жизненного<br>цикла товара                       | Оценка факторов маркетингового потенциала, баллов |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
|--|---|------------|---|-------------------------------|------------|---|-----------------------------|--|--------------------------|--|-------------------------------|--|--------------------------------|--|--|--|
|  | Исследование рынка отрасли                        |            |   | Эффективность маркетинг-микса |            |   | Стратегическое планирование |  | Тактическое планирование |  | Результативность контроллинга |  | Уровень корпоративной культуры |  | Общая оценка маркетингового потенциала |  |
|  | Собственная фирма                                 | Конку-рент |   | Собственная фирма             | Конку-рент |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
|  |   | А          | В |                               | А          | В |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| I. Разработка нового товара                                |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| II. Внедрение товара на отраслевом рынке                   |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| III. Увеличение объемов сбыта                              |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| IV. Зрелость   |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| V. насыщение отраслевого рынка товарами определенного вида |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| VI. Спад   |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |
| VII. Разработка нового товара (начало нового цикла)        |   |            |   |                               |            |   |                             |  |                          |  |                               |  |                                |  |  |  |



анализировать каждый отдельный фактор маркетингового потенциала с помощью рейтинговой матрицы.

Кроме того, в рейтинговых матрицах исходная плановая и конечная фактическая информация может быть преобразована, что позволит фирме сопоставлять планируемые показатели своей производственно-маркетинговой деятельности с фактическими результатами и на этой основе разрабатывать направления своих маркетинговых взаимодействий.

Разработка направлений маркетинговых контактов фирмы предполагает:

- постановку целей и задач маркетинговых коммуникаций;
- определение путей и способов реализации поставленных маркетинговых целей;
- разработку системы контроллинга результатов маркетинговых действий фирмы.

Постановка целей и задач маркетинговых коммуникаций составляет содержание второго этапа маркетингового планирования фирмы, осуществляемого в несколько стадий (рис. 3.2).

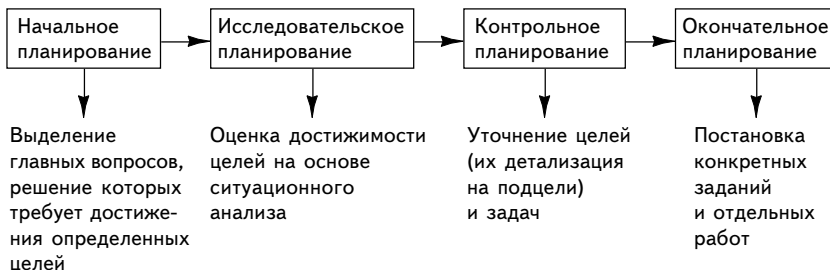


Рис. 3.2. Стадии разработки целей и задач маркетинга

Результатом этого этапа маркетингового планирования может стать определение уровней интеграции целей маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя (рис. 3.3).

Главную цель внешнего уровня маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя — сбалансирование ее доходов с потребностями покупателей — задает высшее руководство фирмы в соответствии с принятой концепцией маркетинга. Эта главная цель маркетинговой деятельности раскрывается через систему основных, функциональных и конкретных целей, достижение которых возложено на



Рис. 3.3. Интеграция целей маркетинга взаимодействий фирмы-производителя

функциональные службы и производственно-хозяйственные подразделения фирмы.

К основным целям маркетинговых коммуникаций относятся:

- сбалансирование ресурсов фирмы-производителя с доходами поставщиков;
- сбалансирование рыночных долей фирмы-производителя и фирм-посредников в отраслевом сбыте;
- оптимизация работы функциональных служб и производственно-хозяйственных подразделений.

Постановка этих целей обусловлена значимостью маркетинговых мероприятий фирмы на внешнем уровне ее маркетинговых коммуникаций.

Внутренний уровень маркетинговых коммуникаций фирмы-производителя представлен конкретными целями маркетинговой деятельности ее функциональных служб (включая службу маркетинга) и производственно-хозяйственных подразделений.

К конкретным целям маркетинга взаимодействий фирмы-производителя относятся:

- сбалансирование источников финансирования (собственные и(или) заемные средства) с расходами маркетингового бюджета;
- сбалансирование производственного, сбытового, финансового и инвестиционного потенциала фирмы.

В процессе маркетингового планирования формируются определенные требования к целям (разного уровня значимости и масштабности) маркетинговой деятельности компании. Приведем основные из них:

- цели разных уровней не должны противоречить друг другу;
- чтобы исключить противоречивость целей, следует установить их иерархию;
- цели должны быть четко обозначены и адресованы;
- цели должны быть реально выполнимы, что предполагает их тщательное экономическое обоснование.

Определение целей маркетинговых взаимодействий фирмы предваряет третий этап маркетингового планирования — разработку плана маркетинга.

Процесс составления маркетингового плана предполагает, в свою очередь, следующие стадии: подготовку плана; обоснование; выбор; утверждение.

Подготовка планов маркетинга означает постановку задач, конкретизирующих систему целей маркетинга взаимодействий фирмы. Стадия обоснования маркетингового плана связана с разработкой и экономической оценкой альтернативных вариантов плановых мероприятий. Выбор плана маркетинга представляет собой определение наиболее экономичной (оптимальной) модели плановых мероприятий. Утверждение плана предполагает окончательное принятие выбранного варианта и определением лиц, ответственных за выполнение запланированных задач.

Этапы реализации плановых мероприятий и контроля за их исполнением завершают процесс маркетингового планирования. В литературе по проблемам практического маркетинга эти этапы иногда пред-

ставляют как взаимосвязанные элементы механизма реализации плана маркетинга, причем маркетинговому контролю в нем отводится значительная роль [1; 2; 7; 13; 15].

### **3.2. Общие подходы к составлению маркетинговых планов. Классификация планов маркетинга**

В процессе разработки маркетинговых планов фирма определяет их классификацию. Прежде всего следует отметить, что высшее руководство фирмы разрабатывает общую ее концепцию, которая отражается в общем плане, или бизнес-плане, если речь идет о новых направлениях деятельности компании. Бизнес-план обычно включает постановку и средства достижения основных целей производства новой продукции, систем ценообразования, распределения (сбыта) и уровня обслуживания.

Производственно-хозяйственные подразделения компании и функциональные службы разрабатывают планы (финансовый, производственный, инновационный и т. д.), входящие в общий план. Управленческо-хозяйственные подразделения фирм разрабатывают целевые программы, уточняющие и детализирующие соответствующие планы для срочного решения текущих и насущных проблем. Маркетинговая служба составляет план маркетинга, который также входит в общий план фирмы (пятый раздел бизнес-плана).

План маркетинга (иногда его называют план сбыта) включает основные направления политики реализации товаров и услуг фирм; определяет соотношение между спросом и предложением, а также между экономическими издержками и выручкой; фиксирует потенциальные объемы сбыта новой продукции; содержит расчет максимальных объемов расширения продаж. Маркетинговый план как составляющая общего плана фирмы, учитывая специфику производства и сбыта продукции, особенности координации и субординации хозяйственно-управляющих подразделений и служб фирмы, определяет стратегию и тактику поведения фирмы на рынке и усиление ее рыночных преимуществ.

С учетом сказанного можно представить следующую классификацию планов маркетинга фирм:

- по уровням управления: для высшего руководства — более формализованные (укрупненные, общие планы, определяющие направления будущего развития компании), для средних и низовых уровней — более конкретные (подробные, детальные планы,

разрабатываемые для конкретной ситуации и конкретных проблем маркетинга);

- по срокам (продолжительности) действия — краткосрочные (до одного года), среднесрочные (2–5 лет) и долгосрочные (5–10 лет); многие фирмы в своей маркетинговой деятельности опираются на определенное сочетание этих планов;
- по охвату производимой продукции (услуг) — для отдельных продуктов; один интегрированный план, включающий всю продукцию, или общий план с разделом маркетинга;
- по масштабу (глубине, сложности) решаемых проблем маркетинга — стратегические и тактические;
- обычные (когда какая-то цель плана отдельно не выделена) и целевые (когда все действия сфокусированы на определенной цели — планы разработки нового продукта; проекта инвестиций в маркетинг-микс или его субмиксы; проведения рекламной кампании и т. д.);
- по способу составления — централизованные (лидером разработок является высшее руководство, представляющее планы для низовых звеньев) и децентрализованные (планы разрабатывают низовые звенья для утверждения высшим руководством). Централизованные методы принятия маркетинговых программ практикуются в ведущих японских компаниях, а децентрализованные — в большинстве фирмы Западной Европы [15; 19; 25]. Существуют также смешанные методы, когда планы маркетинга составляют совместно высшее руководство и низовые звенья на приоритетных началах. Этому принципу следуют многие американские компании [14; 25].

В любом случае маркетинговый план — это важнейший документ фирмы, который становится основой осуществления и координации всех видов ее деятельности.

Основное назначение плана маркетинговых взаимодействий фирмы состоит в пояснении заинтересованным лицам как именно компания собирается воздействовать на рыночную ситуацию, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.

Следует также заметить, что процесс непосредственного планирования, разработки плана маркетинга тесно связан с прогнозированием и программированием маркетинговой деятельности компании.

Под прогнозированием маркетинговых взаимодействий современной фирмы обычно понимают процесс выработки долговременной

стратегии развития на основе анализа и оценки альтернативных вариантов функционирования компаний. Маркетинговый план-прогноз в этом смысле можно определить как разновидность стратегического плана маркетинга.

Программирование — одно из важнейших направлений плановой деятельности, связанное с выбором наиболее важных проблем маркетинга взаимодействий фирмы, схема решения которых формируется в виде маркетинговых программ.

Маркетинговые программы разрабатываются как комплекс мероприятий, направленных на реализацию наиболее значимых для фирмы маркетинговых целей, скоординированных и согласованных по исполнителям, срокам и ресурсам. В этом смысле маркетинговую программу можно представить как укрупненный (интегрированный) целевой план маркетинга. Однако направленность маркетинговой программы значительно шире, поскольку дает основание для разработки общей стратегии финансирования фирмы, определяя перспективы развития ассортиментной, научно-технической, инвестиционно-инновационной, финансовой и кадровой политики фирмы.

К основным разделам плана маркетинга относятся:

- план организации факторов производства, согласующий использование производственных ресурсов со сроками и объемами выпуска продукции;
- финансовый план, где приводятся обоснования и расчеты прибыли и затрат;
- план организации сбыта и маркетинг-логистики, включающий последовательность операций распределения и сбыта продукции через оптовую и розничную сети и предусматривающий необходимые транспортные средства и складские помещения;
- план организации коммуникаций и стимулирования сбыта, нацеленный на использование различных форм взаимодействия фирмы с поставщиками, посредниками, покупателями и конкурентами (в частности, рекламы).

Такую структуру имеет систематизированный план маркетинга, интегрирующий составные части планов и согласующий все мероприятия, проведение которых способствует достижению целей маркетинговых коммуникаций фирмы.

Прежде чем составлять план маркетинга, фирма должна решить, какой из подходов она может использовать в процессе разработки и реализации плана.

Аналитический обзор литературных источников по проблемам теории и практики маркетинга позволяет выделить следующие подходы к маркетинговому планированию [1; 11–13; 15; 34]:

- системный, согласно которому следует разработать комплекс взаимосвязанных целей и задач. В соответствии с этим комплексом разрабатывают перечень методов планирования и основных экономических показателей, оценивающих запланированные и фактические результаты маркетинговой деятельности фирмы;
- интегрированный, предполагающий согласование планов фирмы, маркетинговой службы и отдельных хозяйственно-управленческих подразделений;
- программно-целевой, связанный с выделением приоритетов маркетинговых коммуникаций фирмы, под которые разрабатываются маркетинговые программы и планы;
- многоуровневый, согласно которому выделяются уровни планирования маркетинговых воздействий фирмы (внешний уровень — маркетинговые воздействия фирмы направлены на субъекты ее внешней маркетинговой среды; внутренний уровень — объектом маркетинговых воздействий становится организационная структура фирмы, функционально-иерархические связи между ее подразделениями и службами). Кроме того, выделяются уровни управления маркетинговой информационной системой, маркетинг-миксом и его субмиксами, процессом разработки и реализации плана маркетинга и процессом контроллинга. Это позволит фирме повысить эффективность процесса разработки методик ее маркетингового планирования;
- логистический, согласно которому существует определенная логика разработки плана маркетинга, предусматривающая последовательность этапов постановки целей и задач маркетинговой деятельности фирмы, выбора и обоснования стратегии и бюджета маркетинга, анализа реальности планируемых объемов производства в соответствии с критериями целесообразности (экономичности) и оптимальности (рациональности).

Маркетинговый план фирмы должен отвечать критериям целесообразности (максимум результатов при минимуме затрат) и оптимальности (максимум привлекательности для всех маркетинговых партнеров), а также стать инструментом контроля предпринимательской деятельности фирмы в целом.

С оценкой и выбором подходов к маркетинговому планированию связаны анализ и группирование основных методов планирования. В такой постановке эти задачи составляют важнейшую методологическую проблему планирования, решение которой позволяет фирме отработать технологию маркетингового планирования (табл. 3.5).

Метод SWOT-анализа предполагает анализ сильных и слабых сторон фирмы, недостатков и преимуществ ее функционирования на целевых рынках в целях использования открывающихся возможностей и учета проблем, связанных с внешними опасностями.

Внешние опасности маркетинговой деятельности фирмы выявляют методом ПЭСТ-анализа, позволяющим систематизировать и оценивать факторы, составляющие внешнюю макросреду маркетинга: политический (П), экономический (Э), социально-демографический (С) и технологический (Т).

Метод анализа местоположения фирмы или продукции на рынке включает анализ:

- структуры рынка в целях выявления ближайших конкурентов;
- затрат, рентабельности производства и доходов;
- потенциального объема производства и сбыта;
- имиджа фирмы (продукции), включая анализ торговой марки.

Метод ABC-анализа связан с выделением “малой” доли (20 %) общего количества наименований выпускаемой продукции, на которую приходится не менее 80 % общей стоимости выпуска. На эту долю (группу А) приходится наибольшая часть инвестиций фирмы, на группу В — меньшая часть, на группу С — остаток капиталовложений.

К методам прогнозирования часто относят методы экспертных оценок, прежде всего Делфи и сценариев.

Метод Делфи предполагает получение необходимой информации путем опроса группы экспертов по интересующим проблемам. Метод сценариев позволяет разработать варианты прогноза развития рыночных факторов, влияющих на поведение фирмы, и предопределить ее возможные действия. Очень часто метод Делфи относят к так называемым эвристическим планово-прогнозным методам, суть которых состоит в творческом поиске новых путей (способов) решения маркетинговых проблем. В литературе очень часто упоминаются методы “мозговой атаки (штурма)” и синектики [3; 15; 16; 34].

Метод “мозговой атаки” предполагает выработку решения на основе объединения творческого мышления и рассуждений участников



## Технология планирования маркетинга

| Этап маркетингового планирования  | Методы планирования  | Методы прогнозирования                      | Экономические показатели   |
|---|--|---|--|
| Ситуационный анализ окружающей среды маркетинговых взаимодействий фирмы | Метод SWOT-анализа; метод ПЭСТ-анализа; метод анализа местоположения фирмы (продукции) на рынке; метод ABC-анализа | Методы экспертных оценок: Делфи и сценариев | Отраслевой товароборот; темпы роста рынка; рыночная доля фирмы; динамика цен в отрасли; емкость рынка; уровень маржинального дохода; оценка риска  |
|   | Прогнозные методы; статистические методы; расчетно-аналитические методы; эвристические методы                      |   |  |
| Постановка целей и разработка плана                                     | Эвристические методы   |   | Максимально возможный объем выпуска с учетом риска; увеличение рыночной доли фирмы; повышение рентабельности предпринимательской и инвестиционной деятельности   |
|   | Морфологический метод; метод анализа совместности и конфликтных ситуаций   |   |  |
| Реализация плана  | Метод калькуляции; метод предельного анализа; матричный метод; метод анализа жизненного цикла товаров              |   | Складские расходы; объем запасов готовой продукции; размер заказа; транспортные расходы; общие затраты на организацию сбыта; затраты на продвижение товаров, в частности на рекламу  |
|   | Портфолио-анализ; матрица принятия решений; "дерево решений"; методы составления бюджета маркетинга                |   |  |
| Контроль за выполнением плана маркетинга                                | Метод контроля карт; методы текущего учета; Ist-анализ; аудит  |   | Анализ затрат на организацию сбыта; формирование информационной базы планирования; ревизия целей и стратегий; ревизия организационных процессов и структур; анализ расходов на рекламу; анализ общих затрат на маркетинг и обоснование путей их снижения |

группы специалистов. Метод синектики предполагает поиск идей на принципе систематического отчуждения от исходной проблемы. При этом экспертами являются члены стабильной по составу группы, накапливающие опыт.

Планово-прогнозные статистические методы (регрессионный, вариационный, факторный, дискриминантный и экстраполяции тренда) активно применяют для решения стратегических и тактических задач маркетинговой деятельности фирмы.

Регрессионный анализ — это статистический метод анализа данных, служащий для определения взаимозависимости переменных. Вариационный анализ предназначен для проверки того, существенно ли изменение независимых переменных влияет на зависимые. С помощью дискриминантного анализа разделяют заранее заданные группы объектов, используя комбинацию многих независимых переменных, и на основании этого объясняют различия между группами. Факторный анализ предназначен для исследования взаимосвязей переменных с целью уменьшения количества влияющих факторов до наиболее существенных. Экстраполяция тренда — это прогнозно-статистический метод, согласно которому осуществляется проекция определенного временного ряда зависимостей экономических переменных в будущем.

К расчетно-аналитическим относятся методы линейного программирования, сетевого планирования, теории игр и теории массового обслуживания, методы оптимизации транспортной задачи.

Эти методы, а также эвристические позволяют фирме оценить состояние собственного производства и маркетинговых коммуникаций, проектируя их дальнейшее развитие. Эвристическими называются методы, с помощью которых фирме удается принимать сравнительно приемлемые решения, опираясь на правила и приемы, систематизирующие опыт людей, неоднократно решавших подобные задачи.

К эвристическим методам относятся также методы экспертных оценок, имеющие эвристическую основу. Эвристически-экспертный характер носят также методы анализа совместимости и конфликтных ситуаций и “дерева целей”, когда устраняются противоречия в системе маркетинговых целей и обеспечивается их оптимальное сбалансирование.

Значительную роль в процессе оптимизации целей маркетинга может сыграть морфологический метод, когда составляют морфологическую таблицу (матрицу) альтернативных целей (задач) и реше-

ний для каждого компонента поставленной маркетинговой проблемы. Морфологический метод и метод “дерева решений” широко применяют на стадии разработки и осуществления плановых мероприятий.

На стадии реализации плана маркетинга активно используют метод анализа жизненного цикла товаров и портфолио-анализ, позволяющие фирме определить позицию ее товаров и(или) производственно-хозяйственных подразделений на целевых рынках (рынке). На этом же этапе методы калькуляции (исчисления) издержек и их предельного анализа позволяют оптимизировать затраты на производство и сбыт товаров в запланированном ассортименте.

Разработка бюджета маркетинга является важнейшим условием реализации маркетинговых планов. В этом смысле удачный выбор методов составления маркетингового бюджета трудно переоценить.

Для расчета бюджета маркетинга применяют следующие методы:

- финансирования исходя из возможностей, когда фирма сконцентрировала предпринимательскую активность на производстве, а не на маркетинге, тем более маркетинге коммуникаций;
- фиксированного процента, когда денежные средства на организацию маркетинговой деятельности фирмы выделяются в определенной доле от фактического, прошлого или планового объема сбыта;
- ориентации на конкурента, когда уровень затрат на маркетинг ориентируется на маркетинговые расходы ближайших по ресурсам и позиционированию (рыночной нише) конкурентов;
- на основе целей и задач, предполагающий калькулирование затрат на проведение маркетинговых мероприятий, призванных обеспечить достижение поставленных целей;
- учета программы маркетинга, предполагающий расчет затрат на осуществление различных вариантов маркетинг-микса в зависимости от альтернатив маркетинговой стратегии.

Выбирая методы разработки маркетингового бюджета, фирма должна учитывать следующие моменты:

- бюджет маркетинга является составляющей плана маркетинга фирмы, когда прогнозируются размеры доходов, затрат и прибыли от производственно-маркетинговой деятельности в целом;
- исходными пунктами формирования бюджета маркетинга являются план (объем) сбыта и финансовый план;

- следует согласовать все подразделы маркетингового плана, считая маркетинговые расходы капиталовложениями.

На завершающей стадии процесса маркетингового планирования — контроле за выполнением плана маркетинга — фирма оценивает фактические результаты своей многофункциональной маркетинговой деятельности. В этой оценке значительное место занимает метод фактического анализа. В зарубежной практике метод фактического анализа называют Ист-анализом (Ist-Analyse) [3; 13; 14; 16]. Ист-анализ в маркетинге основывается на анализе фактической ситуации, которая характеризует маркетинговые взаимодействия фирмы-производителя с покупателями, поставщиками, посредниками и конкурентами. С помощью этого анализа фирма оценивает свою фактическую конкурентоспособность, положение на рынке с позиций привлекательности и преимуществ, а также определяет, нужно ли укреплять свои позиции относительно конкурентов и в каких областях предпринимательской и маркетинговой деятельности осуществлять систему мероприятий позиционной деятельности.

Контроль за выполнением плана маркетинга предполагает систему методов анализа и сопоставления плановых и фактических результатов маркетинговой деятельности фирмы. Прежде всего выделяют методы текущего учета маркетинговых взаимодействий фирмы и маркетинг-аудит.

К методам текущего учета относятся функциональный анализ затрат по их видам, финансовый анализ прибыльности/убыточности, сравнительный анализ плановых и фактических результатов маркетинговой деятельности. Если текущий контроль маркетинговой деятельности связан с решением задач тактического контроллинга, то маркетинг-аудит — это комплексный стратегический контроль маркетинговых взаимодействий фирмы. В этом случае осуществляют ревизию среды маркетинга, структуры деятельности маркетинговой службы, эффективности функционирования маркетинг-микса и его субмиксов.

### **3.3. Основные показатели плана маркетинга**

Совокупность показателей плана маркетинга составляет целостную систему, в которой различают аналитические и расчетно-плановые показатели.

Значительную часть аналитических показателей применяют в процессе ситуационного анализа маркетинговой среды фирмы. На этом

этапе маркетингового планирования рыночную ситуацию оценивают с позиций спроса и предложения. При этом анализируют определенные показатели. Рассмотрим их.

1. Емкость (потенциал) рынка по ресурсам:

$$V_m = \sum_{n=1}^k V_n,$$

где  $n$  — количество фирм на рынке;  $V_n$  — активы любого  $n$ -го конкурента.

Емкость рынка может быть представлена также по продукции, т. е. относительно конечного результата использования ресурсов фирмы:

$$E_p = K_n + O_n - (Э + И),$$

где  $K_n$  — количество произведенной для рынка продукции;  $O_n$  — остаток товарных запасов на начало периода; Э, И — объем соответственно экспорта и импорта.

Емкость рынка можно определить и на основе суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж:

$$E = E_n + E_{n.n} + E_d,$$

где  $E_n$ ,  $E_{n.n}$ ,  $E_d$  — объем продаж соответственно первичных, повторных и дополнительных.

2. Рыночная доля  $i$ -й фирмы (по ресурсам):

$$S_i = \frac{V_i}{V_m},$$

где  $V_i$  — активы  $i$ -й фирмы.

3. Относительная рыночная доля  $i$ -й фирмы (по ресурсам):

$$\beta_i = \frac{S_i}{S_j},$$

где  $S_j$  — рыночная доля сильнейших конкурентов.

Кроме того, рыночную и относительную рыночную доли фирмы можно оценить по объему проданной (в условиях рыночного равновесия — спрашиваемой) продукции. Используя расчет показателей эластичности спроса и предложения, фирма может решить многие проблемы, связанные с сегментацией покупателей потенциального це-

левого рынка и выработкой маркетинговых мероприятий, синхронизирующих реакцию покупателей и фирм-производителей на изменения доходов и цен на рынке. В этом плане особый интерес представляют коэффициенты эластичности спроса по цене.

Среднеарифметический ценовой коэффициент эластичности спроса

$$E_{D_p} = \frac{\Delta Q_D}{\frac{Q_{D1} + Q_{D2}}{2}} : \frac{\Delta P}{\frac{P_1 + P_2}{2}},$$

где  $\Delta Q_D$  — изменение объема спроса;  $Q_{D1}$ ,  $Q_{D2}$  — объем спроса соответственно в начале и конце анализируемого периода;  $\Delta P$  — изменение цен на определенный вид товара;  $P_1$ ,  $P_2$  — цена товара соответственно в начале и конце анализируемого периода.

Коэффициент перекрестной эластичности спроса по цене

$$E_{D_{AB}} = \frac{\Delta Q_{D_A}}{Q_{D_A}} : \frac{\Delta P_B}{P_B},$$

где  $\Delta Q_{D_A}$  — изменение спроса на товар А;  $Q_{D_A}$  — объем спроса на товар А;  $\Delta P_B$  — изменение цены на товар В;  $P_B$  — цена на товар В.

4. Средняя рыночная доля, приходящаяся на одну фирму:

$$S_m = \frac{1}{n},$$

где  $n$  — количество фирм на отраслевом рынке.

Последний показатель характеризует среднеарифметическую долю всех фирм, находящихся на рынке. Фирма, сравнивая свою рыночную долю со среднерыночной, в качестве одной из конкретных задач маркетингового плана определяет разработку мероприятий по улучшению своих позиций на целевом рынке (рынках).

5. Динамика рынка по объемам производства в прогнозируемом периоде:

$$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} \cdot \frac{12}{t} + 1,$$

где  $V_m$ ,  $V'_m$  — совокупность ресурсов всех фирм соответственно в базовом и анализируемом периоде;  $t$  — прогнозируемый (анализируемый) период.

6. Средний уровень цен:

$$\bar{I}_p = \frac{\sum_{i=1}^n TR_{i\bar{o}}}{\sum_{i=1}^n TR_{i\bar{a}}} \cdot 100 \%,$$

где  $n$  — количество наименований реализованной продукции;  $TR_{i\bar{o}}$ ,  $TR_{i\bar{a}}$  — выручка фирмы соответственно в базовом (прошлом) и текущем (анализируемом) периоде.

7. Показатели прибыли:

Валовая маржа = Выручка от реализации — Переменные издержки ;

Промежуточная маржа = Выручка —  $\left( \begin{array}{l} \text{Прямые} \\ \text{переменные} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Прямые} \\ \text{постоянные} \\ \text{издержки} \end{array} \right)$  ;

Прибыль = Выручка —  $\left( \begin{array}{l} \text{Общие} \\ \text{(совокупные)} \\ \text{издержки} \end{array} \right)$  .

Среднеотраслевой уровень маржинального дохода — отношение валовой маржи всех фирм в отрасли к емкости рынка по ресурсам.

Достижение (или превышение) среднеарифметического уровня маржинальной доходности целевого рынка может стать для фирмы значимым критерием выбора маркетинговой стратегии на этом рынке.

8. Показатели, оценивающие риск предпринимательской, в том числе маркетинговой, деятельности.

- Среднеарифметическое отклонение (разброс) притоков наличности ( $R_m$ ), получаемых фирмой в процессе осуществления производственно-маркетинговой деятельности, или показатель абсолютного риска:

$$\sigma_R = \sqrt{\sum_{m=1}^M (R_m - \bar{R})^2},$$

где  $m$  — количество возможных случаев притока наличности;  $\bar{R}$  — математическое ожидание притоков наличности.

- Коэффициент ранжирования рисков по приоритетам при возможности сгруппировать риски по приоритетам (значимости):

$$k = \frac{B_i}{P_i},$$

где  $B_i$  — удельный вес отдельного риска по группам приоритетов;  $P_i$  — значение приоритетов.

9. Кроме того, фирма анализирует финансовые показатели, которые дают целостное представление о результатах производственно-маркетинговой деятельности фирмы:

- коэффициент текущей ликвидности — отношение текущих активов фирмы (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочной кредиторской задолженности);
- среднюю норму прибыли на вложенный капитал (учетный коэффициент окупаемости) — отношение среднегодовой прибыли к размеру первоначальных инвестиций.

Если расходы на осуществление маркетинговой деятельности считать капиталовложениями, то основные статьи расходов бюджета маркетинга могут быть представлены как направления капиталовложений. В таком случае доходные статьи маркетингового бюджета — это накопленные в прошлом поступления денежной наличности.

На этапе стратегического планирования осуществляют прогнозную оценку конечных финансовых результатов. Развернутый расчет этих показателей выполняют на стадии тактического планирования. К конечным финансовым результатам относятся чистый приведенный эффект, норма рентабельности капиталовложений, индекс рентабельности инвестиций, срок окупаемости инвестиционных проектов и коэффициент эффективности инвестиций.

1. Чистый приведенный эффект рассчитывают с помощью чистой текущей и конечной стоимости капиталовложений.

Чистая текущая стоимость капиталовложений

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - HI,$$

где  $n$  — количество лет, в течение которых инвестиции будут генерировать доход;  $P_k$  — годовой доход от инвестиций в  $k$ -м году;  $r$  — процентная ставка, которую используют при определении коэффициента дисконтирования (приведения) капиталовложений;  $HI$  — размер первоначальных инвестиций.



Если проект предполагает не разовое инвестирование, а продолжающееся в течение  $m$  лет, то чистую текущую стоимость определяют по формуле

$$NPV = \left[ \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \right] - \left[ \sum_{j=1}^m \frac{HI_j}{(1+r)^j} \right],$$

где  $j$  — планируемый уровень инфляции, по которому индексируются капиталовложения фирмы.

Чистая конечная (будущая) стоимость инвестиций

$$NTV = \sum_{k=1}^n P_k (1+r)^k - HI (1+r)^n.$$

2. Норма рентабельности инвестиций — это такое значение коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV$  проекта равно нулю:

$$IRR = K_d = 1/(1+r)^n,$$

где  $K_d$  — коэффициент дисконтирования.

Базой для сравнения нормы рентабельности при планировании инвестиций является средневзвешенная стоимость капитала фирмы. Это один из важнейших финансовых показателей, который характеризует структуру авансированного капитала по источникам его финансирования. Рассчитывают средневзвешенную стоимость капитала так:

$$WACC = \sum_{x=1}^n k_x W_x,$$

где  $x$  — количество источников финансирования (за счет собственных или заемных средств);  $k_x$  — стоимость каждого из источников финансирования, %;  $W_x$  — удельный вес источников финансирования в стоимости капитала фирмы.

3. Индекс рентабельности (доходности) инвестиций — это относительный показатель, позволяющий сравнить доходность нескольких инвестиционных проектов и выбрать наиболее эффективный:

$$PI = \left( \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)} : HI \right) \cdot 100 \%.$$

4. Срок окупаемости инвестиций — это количество лет, в течение которых капиталовложения возвратятся инвестору в виде чистого до-

хода. Если доход от инвестиций поступает равномерно по годам, то срок окупаемости инвестиций рассчитывают по формуле

$$PP = \frac{HI}{P_k}.$$

Если доход от инвестиций распределяется неравномерно, то срок окупаемости проекта — это время, в течение которого общая сумма доходов превысит первоначальные инвестиции, т. е.  $PP = n$ , при котором  $P_k \geq HI$ .

5. Коэффициент эффективности инвестиций, необходимый для планирования решений, связанных с выбором инвестиционного проекта, рассчитывают по формуле

$$ARR = \frac{PN}{\frac{HI - RV}{2}} \cdot 100 \%,$$

где  $PN$  — среднегодовая чистая прибыль от реализации инвестиций (балансовая прибыль за вычетом платежей в бюджет, осуществляемых из прибыли);  $RV$  — остаточная (ликвидационная) стоимость проекта.

Коэффициент эффективности капиталовложений сравнивается с коэффициентом рентабельности всего авансированного капитала, который рассчитывается делением общей суммы чистой прибыли на общую сумму авансированного капитала. Оценивая альтернативные инвестиционные проекты, фирма предполагает, что коэффициент эффективности новых инвестиций должен превышать (или быть равным) средний уровень рентабельности вложений, сделанных в прошлые периоды.

Расчетно-плановые показатели рассчитывают на стадии разработки плана маркетинговых мероприятий.

1. Максимально возможный объем производства продукции:

$$M = \sum_{i=1}^n \frac{B}{t_i g_i \eta_i},$$

где  $n$  — количество типов продукции;  $B$  — фонд рабочего времени производственной единицы (технологической линии, агрегата);  $t_i$  — затраты времени на изготовление единицы продукции  $i$ -го типа (за один цикл);  $g_i$  — объем продукции  $i$ -го типа, производимой за единицу времени (один цикл);  $\eta_i$  — удельный вес выпуска продукции  $i$ -го типа в общем объеме выпуска продукции (за один цикл).

2. Максимально возможный объем выпуска продукции с учетом риска:

$$M_p = \bar{M} \pm \sigma_M k_p,$$

где  $\bar{M}$  — математическое ожидание производства максимального объема выпуска продукции;  $\sigma_M$  — показатель абсолютного риска производства максимального объема выпуска продукции;  $k_p$  — коэффициент разброса максимальных значений объема выпуска продукции с определенной вероятностью.

3. Порог безубыточности рассчитывают так:

$$П_{\text{бу}} = \frac{FC_n}{1 - \frac{AVC}{P}};$$

где  $FC_n$  — прямые постоянные издержки;  $AVC$  — средние переменные издержки;  $P$  — цена единицы продукции.

Порог безубыточности — это выручка, покрывающая переменные издержки и прямые постоянные затраты; при этом промежуточная маржа равна нулю.

4. Порог рентабельности рассчитывают так:

$$П_p = \frac{FC_c}{1 - \frac{AVC}{P}},$$

где  $FC_c$  — общая сумма постоянных издержек.

Порог рентабельности — это выручка, при которой нет ни прибыли, ни убытков, т. е. валовой маржи в точности хватает на покрытие всех (совокупных) издержек.

5. Если фирма производит несколько наименований продукции, то порог рентабельности рассчитывают так:

$$П_p = \frac{FC}{P - AVC}.$$

Пороговое количество товара (или “мертвая точка”) фиксирует минимальную границу так называемой кромки безопасности — интервала возможных значений объема выпуска продукции, обеспечивающего фирме прибыль.

6. Эффект операционного ливериджа (рычага):

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Валовая маржа} - FC}.$$

7. Эффект финансового ливериджа

$$\text{ЭФР} = \frac{\text{Балансовая прибыль} + \text{Проценты за кредит, относимые в себестоимость}}{\text{Балансовая прибыль}}.$$

Эффект финансового ливериджа представляет собой один из вариантов расчета силы (эффекта) финансового воздействия фирмы на степень гибкости ее производственной программы и ликвидности ресурсов.

Силу воздействия операционного и финансового рычагов рассчитывают в процессе *СVP*-анализа (“издержки — объем — прибыль”). Это метод тактического планирования, отслеживающий зависимость финансовых результатов от издержек и объемов производства (сбыта).

8. Применение метода *СVP*-анализа связано с расчетом показателя, оценивающего суммарный уровень риска предпринимательской деятельности. Это показатель сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов:

$$\left( \frac{\text{Чистая прибыль на акцию в будущем периоде}}{\text{Чистая прибыль на акцию в текущем периоде}} \right) \times \left( 1 + \frac{\text{Уровень сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов}}{100\%} \right) \times \left( \frac{\text{Процентное изменение выручки от реализации}}{100\%} \right),$$

где

$$\frac{\text{Уровень сопряженного рычага}}{\text{Эффект операционного ливериджа}} = \frac{\text{Эффект операционного ливериджа}}{\text{Эффект финансового ливериджа}}.$$

Очевидно, выручка как результат организации производства и продаж продукции влияет на финансовое положение фирмы, ее дивидендную и фондовую политику.

Манипулируя операционным рычагом, фирма может создать определенный запас финансовой прочности:

$$\text{ЗФП} = \frac{TR}{\text{ЭОР}}.$$

Этот показатель является подтверждением истинности одного из важнейших положений теории финансового менеджмента: проблемы производственно-маркетинговой, финансовой и инвестиционной деятельности фирмы должны решаться в русле одной общей задачи — обеспечения необходимого уровня ликвидности и рентабельности ее ресурсов.

9. На основе характеристик объема производства фирма планирует (задает) определенный объем сбыта с учетом долевого участия каждого субъекта распределительной сети в системе сбыта продукции фирмы.

Заметим, что для окончательного выбора модели товаропроводящей сети фирма использует показатель рентабельности (отдачи) торгового капитала:

$$T_o = \frac{\text{Прибыль от торговых операций}}{\text{Затраты на осуществление торговых операций}} \cdot 100 \%$$

Фирма оценивает также влияние объемов оптовых и розничных продаж на отдачу торгового капитала с тем, чтобы оптимизировать отношения с субъектами распределительно-сетевой сети. Если рентабельность оптовых продаж превышает рентабельность розничных, то основной объем продукции фирма-производитель спланирует реализовать через оптовую сеть. Если более высокой будет рентабельность розничных продаж, то предпочтительным элементом системы распределения станет розничная торговля.

Этап реализации маркетинговых планов, когда разрабатывают условия их осуществления, занимает особое место в процессе маркетингового планирования. При этом моделируют механизм обеспечения поставленных целей и задач:

- составляют финансовую смету и распределяют объем продаж по торговым предприятиям;
- разрабатывают схему управления запасами и транспортными расходами;
- оценивают эффективность системы маркетинг-логистики в целом и ее составляющих.

Финансовая смета сбыта продукции фирмы — это документ, где фиксируют объемы продаж, торговые расходы и прибыль от реализации. При составлении финансовой сметы рассчитывают определенные показатели. Рассмотрим их.

1. Рентабельность товарооборота:

$$P_T = \frac{P}{O} \cdot 100 \%,$$

где  $P$  — прибыль;  $O$  — товарооборот.

2. Удельный вес товарооборота, приходящийся на отдельные товарные группы, определяют как отношение товарооборота, приходящегося на одну товарную группу, к общему товарообороту фирмы.

3. Удельный вес товарооборота, приходящийся на старых и новых клиентов, рассчитывают как отношение объема продаж продукции старым и новым клиентам к общему товарообороту фирмы.

4. Удельный вес товарооборота, приходящийся на оптовые (розничные) продажи, определяют как отношение оптового (розничного) товарооборота к общему товарообороту.

5. Экономичный размер запаса рассчитывают по формуле Дюпона:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DC_0}{C_h}},$$

где  $D$  — спрос на ресурсы, поставляемые фирме-производителю (сырье, материалы и т. д.);  $C_0$  — стоимость подачи одного заказа;  $C_h$  — издержки хранения единицы продукции.

6. Точка возобновления запаса:

$$ROP = t_3 \frac{D}{n_p},$$

где  $t_3$  — время ожидания выполнения заказа;  $D$  — спрос на продукцию;  $n_p$  — количество рабочих недель в году.

7. Минимальный размер поставок, осуществляемых фирмой-производителем:

$$Q_{\min} = \frac{AFC_3 \cdot 100 \%}{100 \% - V_1 - V_2},$$

где  $AFC_3$  — удельные постоянные затраты на единицу заказа;  $V_1$ ,  $V_2$  — переменные затраты соответственно на производство продукции и сбыт, рассчитываемые в процентах от товарооборота.

Кроме того, фирма осуществляет развернутый анализ издержек и эффективности системы:

- определяют удельный вес постоянных издержек в цене продукции фирмы при определенной загрузке производственных мощностей;
  - рассчитывают соотношение между постоянными и переменными издержками, прямыми и косвенными в цене готовой продукции фирмы;
  - оценивают удельный вес расходов на организацию сбытовой деятельности, в том числе на рекламу, в общей сумме издержек.
9. Эффективность системы маркетинг-логистики:

$$E_{\text{мл}} = \frac{\alpha_{\text{мл}} O_{\text{год}}}{I_{\text{т}} + I_{\text{пс}} + I_{\text{вс}} + Y},$$

где  $\alpha_{\text{мл}}$  — удельный вес основных и оборотных фондов подразделений маркетинг-логистики в общей стоимости основных и оборотных фондов фирмы;  $O_{\text{год}}$  — годовой товарооборот фирмы;  $I_{\text{т}}$  — затраты на транспортировку;  $I_{\text{пс}}$ ,  $I_{\text{вс}}$  — общие затраты на складирование товаров соответственно постоянные и переменные;  $Y$  — вероятный ущерб из-за возможных задержек поставок товара покупателям по вине фирмы.

Контроль за выполнением плана маркетинга должен сопровождаться составлением контрольных карт, на основе которых выявляют отклонения фактических результатов маркетинговой деятельности от плановых и разрабатывают мероприятия, корректирующие программу маркетинговых действий фирмы.

### 3.4. Система маркетингового контроля и ее особенности

Логика анализа особенностей этапов маркетингового планирования приводит к необходимости рассмотрения вопроса, связанного с организацией системы контроля за выполнением плана маркетинга.

Контроль маркетинга — это постоянная, систематическая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга, обеспечивающая адаптацию фирмы в условиях меняющейся маркетинговой среды. В большинстве литературных источников при рассмотрении системного характера маркетингового контроля выделяют следующие его формы: стратегический контроль, предполагающий комплексный анализ и аудит, и тактический контроль, основывающийся на текущем учете результатов маркетинговой деятельности и их ревизии [2; 3; 8].

В условиях интенсификации маркетинговых коммуникаций фирмы значение маркетингового контроля существенно повышается. Маркетинговый контроль кооперирует и направляет взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы в целях обеспечения условий их эффективной предпринимательской деятельности.

В современных условиях маркетинговый контроль рассматривают не только как последнюю стадию планирования маркетинга, но и как самостоятельную подсистему интегрированной модели маркетинговых взаимодействий фирмы — маркетинг-контроллинг [3; 8; 16].

Под подсистемой маркетинг-контроллинга следует понимать комплексную оценку стратегии и тактики маркетинговых взаимодействий фирмы и поиск ее конкурентных преимуществ на целевых рынках при проведении политики удовлетворения потребностей покупателей на более высоком уровне по сравнению с конкурентами. Удачно спланированный маркетинг-контроллинг позволит фирме организовать эффективную систему ее маркетинговых коммуникаций.

Система маркетинг-контроллинга включает следующие элементы:

- координацию маркетинговых усилий фирмы на удовлетворение потребностей покупателей;
- планирование контрольных мероприятий;
- анализ фактических результатов маркетинговой деятельности;
- информационно-аналитическое обеспечение процесса принятия маркетинговых решений;
- организацию специализированной службы контроллинга, которая может быть создана на централизованной основе (представители этой службы входят в состав высшего руководства) или децентрализованной (менеджеры, занимающиеся проблемами контроллинга, являются специалистами функциональных подразделов фирмы).

Организация системы маркетинг-контроллинга связана с решением следующих вопросов:

- определением целей и задач системы маркетинг-контроллинга;
- оценкой и выбором методов маркетингового контроля;
- анализом контролируемых показателей;
- разработкой системы мероприятий, корректирующих стратегию и тактику маркетинговых взаимодействий фирмы;
- определением направлений интеграции контроллинга с другими подсистемами интегрированной модели управления маркетинго-



выми коммуникациями фирмы (плановой, информационной, организационной).

Для того чтобы решить перечисленные вопросы, фирма должна определить цели и задачи формируемой подсистемы маркетинг-контроллинга, выделить основные функции, которые она должна выполнять, выбрать методы и оценить основные показатели маркетинг-контроллинга (табл. 3.6).

Таблица 3.6

### Методология принятия решений в системе маркетинг-контроллинга

| Главные цели  | Основные задачи   | Функции  | Основные методы  | Анализ контролируемых показателей  |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль эффективности маркетинг-микса</li> <li>• Контроль результатов деятельности функциональных подразделений и службы маркетинга</li> <li>• Контроль за характеристиками маркетингового потенциала</li> <li>• Контроль результатов деятельности распределительно-сбытовой сети</li> <li>• Контроль факторов маркетинговой среды фирмы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Координация и агрегирование планов маркетинга</li> <li>• Корректировка целей и задач плановой подсистемы</li> <li>• Адаптация маркетинговых планов к изменениям внешней и внутренней среды маркетинга</li> <li>• Создание систематизированного контроля за результатами маркетинговой деятельности фирмы</li> <li>• Организация текущего учета результатов маркетинговой деятельности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диагностическая</li> <li>Аналитическая</li> <li>Координирующая</li> <li>Корректирующая</li> <li>Адаптивная</li> <li>Методологически информационная</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Экспертных оценок</li> <li>Контрольных карт</li> <li>Анализа отчетности</li> <li>Плановых и(или) выборочных ревизий</li> <li>Аудит</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ затрат прибыли</li> <li>Анализа товарооборота</li> <li>Анализ рациональности систем сбыта</li> <li>Анализ структуры расходов на маркетинг относительно планового и(или) фактического товарооборота</li> <li>Анализ факторов отклонения фактического товарооборота от запланированного</li> </ul> |

К результатам принятия решений в системе маркетинг-контроллинга относятся:

- установление степени достижения целей маркетинговых взаимодействий фирмы (анализ отклонений);

- выяснение возможностей улучшения стратегического и(или) тактического положения фирмы на целевом рынке;
- выявление степени приспособляемости фирмы к изменениям окружающей маркетинговой среды (анализ обратной связи);
- определение фактического уровня конкурентоспособности созданной фирмой системы маркетинговых коммуникаций.

Приведенные результаты фирма получает вследствие применения комплекса методов маркетингового контроля и анализа контрольных показателей.

Анализ показателей предполагает:

- сравнение плановых и фактических значений контролируемых показателей;
- определение допустимых границ отклонений;
- оценку факторов, вызвавших отклонения;
- разработку мероприятий по совершенствованию маркетинг-микса в целом или его субмиксов. Совершенствование комплекса маркетинга связано с кардинальной корректировкой и координацией маркетинговых планов. Улучшение работы отдельных субмиксов предполагает адаптацию маркетинговых планов к изменениям некоторых факторов целевого рынка (рынков).

Так, анализируя один из основных показателей системы маркетинг-контроллинга — затраты — прибыль, фирма определяет принципы снижения (увеличения) валовой выручки, отвечая на вопрос, какая доля отклонения стратегического объема сбыта от планового относится за счет изменения физического объема продаж и какая — за счет изменения цен. Ответом на этот вопрос станут намеченные мероприятия по совершенствованию ценовой политики фирмы (пересмотр цен, системы скидок покупателям, методов и моделей ценообразования), сбытовой (углубленный *ABC*-анализ с целью уточнения границ и состава целевого рынка; пересмотр отношений с торговыми посредниками в пользу либо розничной, либо оптовой торговли) и коммуникативной (детальная ревизия рекламного бюджета и структуры всех затрат на продвижение продукции в целях оптимизации коммуникативного микса и поиска новых форм доведения продукции конечному потребителю).

## **Контрольные вопросы**

1. Основные проблемы достижения целей маркетингового планирования.
2. Основные этапы планирования маркетинга взаимодействий фирмы.
3. Какими факторами обусловлена технология маркетингового планирования?
4. Основные стадии составления плана маркетинга.
5. Какие методы анализа применяет фирма в процессе исследования рыночной ситуации?
6. Критерии выбора подходов к составлению маркетинговых планов.
7. Логика выбора методов и экономических показателей в процессе оформления планов маркетинга.
8. Цели, задачи и функции подсистемы маркетинг-контроллинга в системе планирования маркетинговых коммуникаций фирмы.

## **Тема 4. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ФИРМЫ**



**С** *тратегическое планирование: процесс, технология и дизайн планирования стратегических маркетинговых взаимодействий фирмы. Основные подходы к определению маркетинговой стратегии фирмы. Виды стратегий маркетинга. Стратегическое планирование и STP-маркетинг: проблемы сегментации и позиционирования продукции фирмы. Правила принятия стратегических плановых решений в сфере маркетинговой деятельности фирмы*

### **4.1. Стратегическое планирование: процесс, технология и дизайн планирования стратегических маркетинговых взаимодействий фирмы**

Стратегическое планирование представляет собой систему плановых решений, с помощью которых фирма разрабатывает и осуществляет стратегию функционирования и(или) развития в условиях меняющейся маркетинговой среды.

Стратегия рассматривается как траектория движения фирмы в перспективном периоде, определяющая направления развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений фирмы с другими субъектами рынка и приводящая к намеченным целям [2; 8; 11; 16]. Стратегия направляет, с помощью каких средств, методов и инструментов планируется достичь этих целей. Таким образом, стратегическое планирование маркетинга — это управленческий процесс создания и поддержания долгосрочного соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями (ресурсами) и шансами (рисками) в сфере маркетинговой деятельности.

Стратегическое планирование в маркетинге имеет следующие особенности:

- чаще всего рассчитано на длительный период, однако отличается от долгосрочного планирования. В стратегическом планировании за основу берется не временной горизонт (аспект), а содержание плана, определяемое сложностью и глубиной решаемых проблем;
- утверждаются продукты, услуги, рынки и сегменты, с которыми предприятие будет работать, а также количественные и качественные цели (имидж, сбыт, доля рынка, уровень рентабельности);
- определяет принципы поведения фирмы относительно рыночных партнеров и формулирует цели и задачи комплекса маркетинга;
- разрабатываются и оптимизируются маркетинговые бюджеты и распределяются ресурсы фирмы между ее структурными подразделениями.

Стратегический план маркетинга строится на основе так называемых стратегических хозяйственных подразделений (СХП) при обязательном условии их взаимодействия.

Концепцию СХП разработала в 1971 г. компания “Маккинси” для фирмы “Дженерал электрик”. С помощью этой концепции были выявлены хозяйственные структуры, имеющие наибольший потенциал относительно доходов. В начале 70-х годов компания “Дженерал электрик” имела 30 СХП. На 16 из них приходилось 87 % сбыта и 92 % прибыли. Фирма определила, что остальные СХП должны повысить показатели своего функционирования, в противном случае их планировалось продать или реорганизовать. В конце 90-х годов в компании “Дженерал электрик” насчитывалось уже 49 СХП. В дальнейшем концепцию СХП стали использовать многие фирмы. Эта концепция легла в основу теории управления хозяйственным портфелем [3; 7; 8; 14; 36]. Кроме того, концепция СХП существенно повлияла на последовательность этапов процесса стратегического планирования всех сфер деятельности фирм и прежде всего маркетинговой.

В процессе стратегического планирования предусматриваются следующие этапы:

1. Ситуационный анализ внешних и внутренних факторов маркетинговой среды.

2. Постановка маркетинговых целей и задач фирмы и ее СХП.

3. Разработка совокупности альтернативных маркетинговых стратегий.
4. Оценка и выбор оптимальной модели стратегического развития СХП в сфере маркетинговой деятельности фирмы.
5. Разработка и оптимизация маркетинг-микса.
6. Реализация стратегий маркетинга на основе составления и осуществления стратегических маркетинговых планов.
7. Контроль за выполнением стратегических планов маркетинговой деятельности фирмы и ее СХП. Считается, что на любом уровне фирмы ее стратегия должна исходить из простой, но логически строгой системы планирования — системы СЦ СТДК [3; 16; 18; 27]: С — ситуация, т. е. определение положения, в котором находится фирма; Ц — цели, или принятие решения по целям; С — стратегия, определяющая (суммирующая), как перейти из старого положения в новое; Т — тактика как составляющая часть стратегии; Д — действия, т. е. переход от планов к практической реализации; К — контроль, связанный с измерением протекаемого процесса, его мониторингом, внесением изменений и модификаций.

В процессе ситуационного анализа фирма определяет свои маркетинговые возможности и проблемы, которые могут возникнуть у ее СХП. Ситуационный анализ, предворяющий собственно начало деятельности СХП (“открытие дверей” на рынок), призван ответить на три общих вопроса: каково нынешнее положение СХП на определенном целевом рынке; в каком направлении фирме следует планировать дальнейшее развитие; является ли оптимальным количество СХП в текущий период времени.

Постановка целей и задач фирмы и ее СХП связана с решением проблем разработки модели функциональной стратегии фирмы и ее интегративной корпоративной стратегии.

Решая эти проблемы, фирма формирует свои требования к СХП, адаптируя концепцию хозяйственных подразделений к конкретным условиям своего функционирования на выбранных рынках.

Разработка и анализ стратегических альтернатив, а также выбор оптимальной модели стратегического развития фирмы считаются сердцевинной стратегического планирования и маркетинга фирмы. Реализация маркетинговой стратегии связана с планированием инструментария (маркетинг-микса) и системы тактических мероприятий (планы маркетинговой деятельности).

Оценка и контроль реализации стратегических планов являются логически завершающим этапом процесса стратегического планирования,

когда обеспечивается обратная связь между целями и средствами их достижения.

В процессе стратегического планирования маркетинга применяют определенную технологию оценки и выбора стратегии маркетинга фирмы и ее СХП (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Технология разработки маркетинговой стратегии фирмы

Оценка текущей стратегии предполагает решение следующих задач:

- определение влияния внутренних и внешних факторов маркетинговой среды на реализацию выбранной стратегии;
- определение уровней достижения поставленных стратегических целей маркетинга (табл. 4.1);
- разработка и оценка моделей стратегического маркетингового планирования.

**Уровни достижения маркетинговых целей**

| Уровни управления фирмой | Стратегия                                  | Сегментация | Выбор целевых рынков | Позиционирование |
|--------------------------|--|-------------|----------------------|------------------|
|                          | Корпоративная<br>Деловая<br>Функциональная |             |                      |                  |

Корпоративная стратегия характеризует долгосрочное поведение фирмы на целевых рынках. Понимание деловой стратегии характерно для верхнего (высшего) уровня управления, для низших уровней — функциональная стратегия, применяющаяся для обозначения направлений деятельности хозяйственно-управленческих подразделений фирмы.

В настоящее время для характеристики особенностей производственно-хозяйственной структуры фирмы предпочитают использовать понятие “стратегическая бизнес-единица” (СБЕ) [3; 7; 15]. Под СБЕ следует понимать продуктово-рыночные комплексы; самостоятельные производственные объекты; центры прибыли и издержек; стратегические зоны хозяйствования.

Многие авторы утверждают, что каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей, т. е. действовать как самостоятельная независимая фирма (иметь собственную управленческую структуру и финансы, отвечать за производство и реализацию определенной группы товаров на конкурентном рынке, иметь своих конкурентов) [5; 7; 14–16]. Стратегическая бизнес-единица должна стремиться обслуживать внешний, а не внутренний рынок фирмы. Если ее продукцию получают только внутренние потребители, она рассматривается как “центр издержек”. Каждая СБЕ должна иметь своих клиентов. Если две или несколько СБЕ имеют одних клиентов и конкурентов, фирма может ввести общее управление, используя модель организации “центров прибыли”.

Многие маркетологи считают, что с анализа портфеля (пакета) продукции СБЕ собственно и начинается процесс стратегического планирования [8; 14; 21]. На основе анализа хозяйственного портфеля дается комплексная оценка всех функциональных стратегий компании.



Анализ текущей стратегии фирмы предполагает также оценку эффективности действующей модели планирования всей ее корпоративной стратегии. Различают три разновидности таких моделей:

- стратегического планирования корпоративной стратегии, когда высшее руководство активно участвует в разработке стратегий функционирования СБЕ;
- финансового контроля, когда верхние уровни управления не занимаются разработкой стратегии СБЕ, но устанавливают плановые задания по доходам и денежным потокам. В этой модели главными объектами внимания руководства являются краткосрочные перспективы и быстрая окупаемость вложений за счет приобретения новых структур, а не внутреннего развития;
- стратегического контроля, когда основная ответственность за стратегическое планирование возлагается на СБЕ, а высшее руководство контролирует соотношение направлений предпринимательской деятельности фирмы в долгосрочной перспективе. По этой модели руководство фирмы оценивает стратегии, принятые СБЕ. Если они признаются как недостаточно эффективные, фирма воздерживается от выделения ресурсов своим бизнес-подразделениям.

Фирмы предпочитают анализ маркетинговой среды своего бизнеса ориентировать на выявление факторов, влияющих на состояние текущих действующих корпоративных и функциональных стратегий. Большую роль здесь играет портфолио-анализ (портфельный анализ), в процессе которого разрабатываются портфельные модели, упорядочивающие направления инвестиций в СБЕ, и стоимостные модели, позволяющие оценивать эффективность распределения ресурсов фирмы.

Согласно стоимостной модели планирования (рис. 4.2) прирост стоимости акционерного капитала, обусловленный выбранной стратегией, зависит от трех факторов:

- движения денежных средств, которое обеспечивает реализацию стратегии;
- изменения стоимости капитала, влияющей на движение денежных средств в будущем;
- динамики рыночной стоимости обязательств фирмы (долгосрочной кредиторской задолженности и портфеля облигаций).

Суть стоимостных моделей планирования состоит в оценке потока денежных средств, возникающего благодаря реализации выбранной стратегии. Величина этого потока определяется следующими факторами: темпами ожидаемого повышения объема продаж; маржой опера-

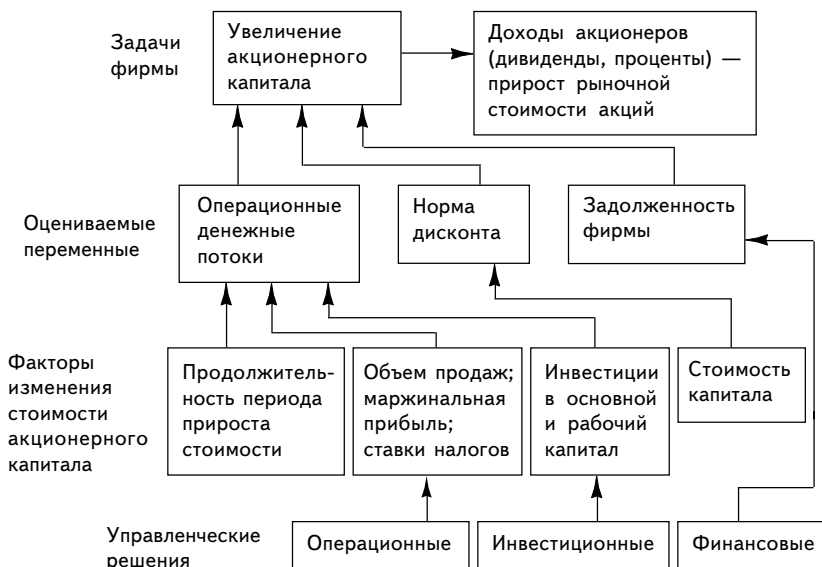


Рис. 4.2. Стоимостная модель маркетингового планирования фирмы

ционной прибыли; ставками налогов; инвестициями; продолжительностью периода прироста стоимости, т. е. времени, в течение которого стратегия обеспечивает повышение нормы прибыли. С точки зрения руководства компании и акционеров привлекательной является стратегия, в результате которой принадлежащая им доля капитала приобретает более высокую рыночную стоимость.

Портфельные и стоимостные модели планирования, дополняя друг друга, позволяют фирме оценивать эффективность применяемых стратегий и планировать их дальнейшее совершенствование в направлении поиска долгосрочной оптимальной модели функционирования СБЕ на выбранных целевых рынках.

Развитие технологии планирования маркетинга актуализирует проблему совершенствования дизайна этого процесса.

Дизайн маркетингового планирования — это проектирование и конструирование процесса маркетингового планирования в целях улучшения его модели (рис. 4.3). Дизайн планирования менее всего направлен на процесс планирования, а более всего — на изменения, которые должны претерпевать субъекты маркетинговой системы фирмы.

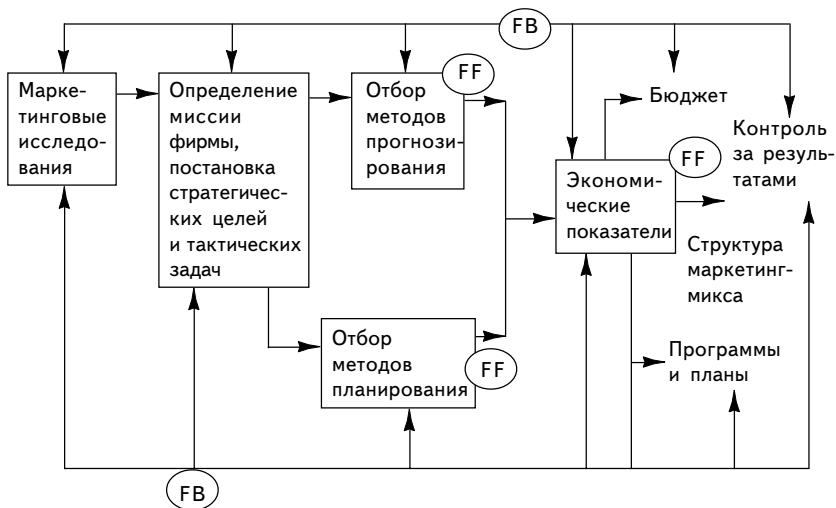


Рис. 4.3. Общая модель маркетингового планирования:  
 (FF) — выработка критериев оценки показателей и результатов (*ful forward*); (FB) — обратная связь (*ful back*)

Дизайн маркетинговых исследований — это развернутое представление первого этапа маркетингового планирования (организации комплексного ситуационного анализа окружающей маркетинговой среды фирмы) (рис. 4.4).

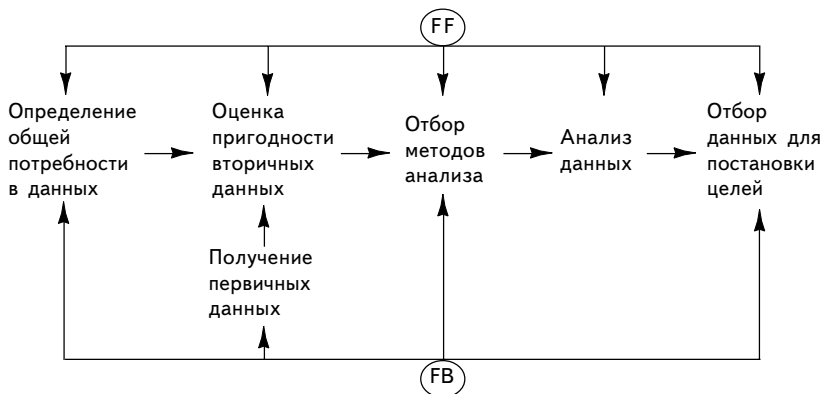


Рис. 4.4. Модель маркетинговых исследований

Наибольшая логическая нагрузка приходится на этапы разработки стратегических маркетинговых планов (рис. 4.5). В этой связи планируется комплекс программ производства и сбыта продукции фирмы и СБЕ на целевых рынках.

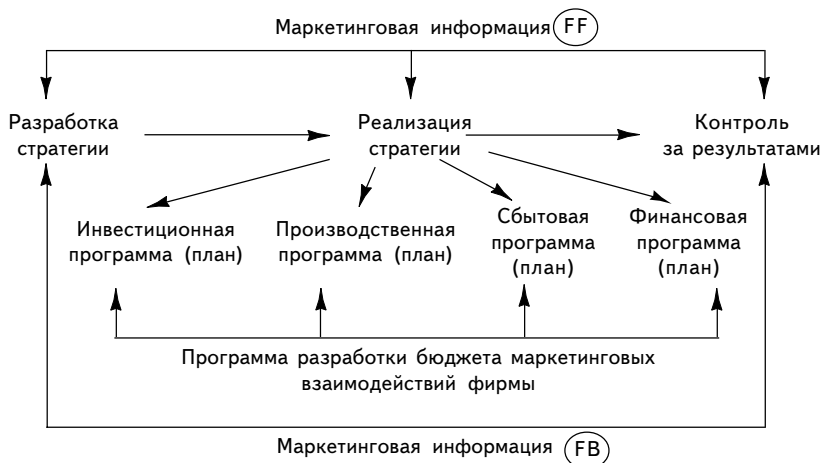


Рис. 4.5. Модель взаимосвязи стратегических планов и программ

Стратегические планы и программы, обеспечивая согласование долгосрочных целей фирмы и использование ресурсов, реализуют выбранную фирмой и ее СБЕ модель функционирования и развития на целевых рынках. Перед фирмой встает проблема совершенствования планирования маркетинг-микса (рис. 4.6).

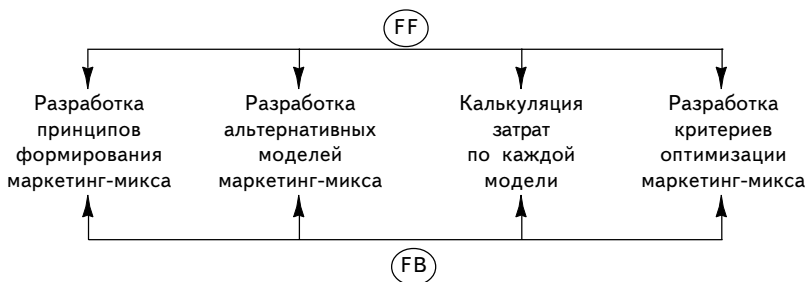


Рис. 4.6. Дизайн планирования маркетинг-микса

При разработке маркетинг-микса необходимо учитывать следующие принципы:

- последовательности, что требует согласования переменных (например, высокое качество товаров должно сопровождаться привлекательной рекламой и упаковкой, качественным обслуживанием);
- взвешенного подхода, что предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно меняющимся факторам рыночной конъюнктуры (например, если рынок чувствителен к качеству товара, то в рекламе целесообразно привести развернутую характеристику его качественных преимуществ);
- учета изменения бюджетных и других расходов фирмы, что требует соблюдения бюджетной дисциплины и комплексности в планировании структуры маркетинг-микса.

Для каждого сочетания инструментов маркетинг-микса фирма определяет зависимость изменения объемов продаж от затрат на маркетинг, а также планирует калькуляцию затрат по всей структуре маркетинговых мероприятий.

Количество возможных комбинаций маркетинг-микса рассчитывают по формуле

$$K = n^{\alpha},$$

где  $n$  — количество субмиксов в структуре маркетинг-микса;  $\alpha$  — количество инструментов маркетинг-микса.

Одного и того же результата маркетинговых мероприятий можно добиться с помощью различных комбинаций маркетингового инструментария. В этой связи возникает проблема поиска оптимального маркетинг-микса. Процесс оптимизации маркетинг-микса может быть связан с расширением или даже сокращением ресурсов маркетингового бюджета. Одновременное решение этих проблем связано с разработкой дизайна планирования бюджета маркетинга (рис. 4.7).

Общий бюджет — это скоординированный по всем подразделениям план деятельности фирмы, объединяющий блоки отдельных бюджетов. Составление общего бюджета начинают с операционного, первым шагом разработки которого является составление бюджета продаж. Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализации, ценах, выручке, товарном ассортименте и способах его продвижения на целевых рынках. В зависимости от структуры объема продаж корректируют (в направлении расширения или сужения) производственный или финансовый бюджеты

|                                       |                                   |                     |              |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------|
| Бюджет продаж                         |                                   | Операционный бюджет | Общий бюджет |
| Производственный бюджет               |                                   |                     |              |
| Бюджет производственной себестоимости | Бюджет коммерческой себестоимости |                     |              |
| Финансовый бюджет                     |                                   |                     |              |
| Бюджет капиталовложений               | Бюджет движения денежных средств  |                     |              |

Рис. 4.7. Модель бюджетного планирования

так, чтобы были профинансированы все производственно-маркетинговые операции фирмы.

Стратегический маркетинг-контроллинг является важнейшим элементом непрерывного процесса стратегического планирования маркетинга. Поэтому разработка его дизайна позволяет совершенствовать модель стратегического планирования маркетинговых взаимодействий фирмы (рис. 4.8).

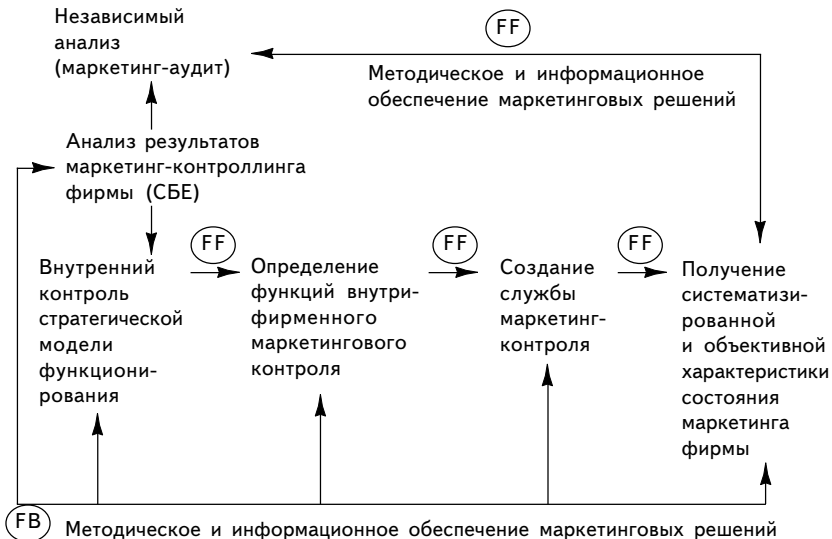


Рис. 4.8. Дизайн стратегического маркетинг-контроллинга

Стратегической маркетинг-контроллинг обеспечивает решение комплекса долгосрочных задач по эффективному функционированию фирмы, информируя о необходимости внесения изменений в ее производственно-маркетинговую деятельность в будущем. Осуществляя информационно-методическое обеспечение процесса маркетингового планирования, стратегический маркетинг-контроллинг позволяет добиться большей согласованности и координации стратегических планов маркетинга, следовательно, создать условия для эффективной реализации маркетинговой стратегии фирмы и ее СБЕ.

#### **4.2. Основные подходы к определению маркетинговой стратегии фирмы. Виды стратегий маркетинга**

Ученые и практики разработали определенный комплекс подходов, которые целесообразно использовать при планировании стратегических маркетинговых решений в конкретной рыночной ситуации [2; 4; 7; 8].

Большинство подходов к выбору стратегий маркетинга основано на использовании матричного метода анализа, учете комплекса (или основных групп) факторов, определяющих положение фирмы на целевых рынках, сочетании конкретных стратегий в русле базовых, общих стратегий.

При разработке конкурентных стратегий используют различные матричные модели, представляющие собой дальнейшее развитие моделей портфолио-анализа. Матричные модели раскрывают совокупность подходов к выработке маркетинговой стратегии фирмы и ее СБЕ.

Существует несколько подходов к определению маркетинговых стратегий.

**Первый подход.** Применение матрицы “товар — рынок”, предложенной в 1966 г. И. Анзоффом. Эта матрица позволяет выбрать стратегию в зависимости от темпов повышения рыночного спроса (рис. 4.9).

Рассмотрим основные стратегические рекомендации, получаемые с помощью матрицы И. Анзоффа.

1. Стратегия глубокого проникновения на рынок эффективна для СБЕ, когда старый рынок не насыщен и есть возможность увеличить его объем. Фирма открывает “целевой люк”, ищет новые пути развития на старом рынке, проводя рекламные кампании в целях предложения по-новому использовать старый товар, осуществляя некоторое снижение цен с целью привлечения покупателей, приобретающих аналогичную продукцию у конкурентов.

| Товар  | Рынок  |   |
|--------|--|---|
|        | старый   | новый   |
| старый | 1. Стратегия глубокого проникновения на рынок        | 2. Стратегия развития рынка, или расширения границ  |
| новый  | 3. Стратегия разработок нового товара, или инноваций | 4. Стратегия диверсификации, или активной экспансии |

Рис. 4.9. Матрица стратегий И. Анзоффа

2. Стратегию развития рынка, или расширения границ, применяют тогда, когда фирма выходит со старыми продуктами на новые рынки. Это возможно при появлении новых покупателей старой продукции, формировании новых областей применения старого продукта, увеличении сбыта старой продукции на новых региональных рынках.

3. Стратегия разработок нового товара, или инноваций, предполагает продажу новых продуктов на старых рынках, создание принципиально новой продукции (в том числе новых моделей известных марок), изменение упаковки и оформления товара (квазиновые, т. е. почти новые, продукты), предложение пробных товаров, которые являются новыми только для фирмы (так называемые *Me-too* продукты) [14; 25].

Перечисленные конкретные маркетинговые стратегии являются разновидностями общей стратегии сегментации. Практика многих фирм свидетельствует об удачных примерах ее использования. В частности, это выход фирмы IBM на рынок персональных компьютеров, когда она детализировала свой маркетинговый подход к целевым рыночным сегментам, или упрочение позиций фирмы “Кенон” на рынке фотоаппаратов, когда она начала производство наборов фотокамер различных моделей (для начинающих, любителей и профессионалов) [14; 34]. Примером эффективной стратегии сегментации являются также маркетинговые действия компании “Д-р Пеппер”, когда благодаря правильной сегментации покупателей ей удалось потеснить на рынке безалкогольных напитков такие фирмы, как “Кока-Кола” и “Пепси-Кола” [3; 15].

4. Стратегию диверсификации, или активной экспансии, фирмы применяют при производстве новых товаров для новых рынков. Эту стратегию использует фирма-новатор, имеющая финансовые возможности и технический потенциал для перехода к новым сферам деятельности.



Существуют три разновидности диверсификации. Рассмотрим их подробнее.

1. Горизонтальная диверсификация. Это пополнение номенклатуры товарами, которые с технической или маркетинговой позиции похожи на существующие товары фирмы. Например, автомобильное предприятие производит также мотоциклы или редакция журнала начинает выпускать книги. Горизонтальной стратегией воспользовались некоторые американские пивоварни, проникнув на рынок безалкогольных напитков (в частности, по концессии “Кока-Кола”) [8; 14].

2. Вертикальная диверсификация. Это пополнение номенклатуры товарами, которые не связаны непосредственно со старым ассортиментом, но могут заинтересовать клиентов фирмы. В этом случае диверсификация касается не собственно производства, а сбытовых или снабженческих рынков. Например, производитель текстиля открывает предприятие по пошиву одежды или редакция журнала может открыть клубы по интересам. Эта стратегия типична также для химических и металлургических концернов. Они стремятся организовать собственную систему переработки и сбыта, приобретая участие в акционерном капитале соответствующих предприятий.

Эффективно использовала стратегию вертикальной диверсификации японская фирма “Ямаха” — ведущий производитель мотоциклов. Эта компания диверсифицировалась, стала шире трактовать свои задачи, включая в них также производство товаров и услуг для отдыха, в том числе спорттоваров [3; 19].

3. Конгломератная, или латеральная, диверсификация. Это пополнение ассортимента изделиями, не относящимися к применяемой фирмой технологии, ее нынешним товарам или целевым рынкам. Например, фирма “Пепси-Кола” — производитель безалкогольных напитков — участвует в производстве спортивного инвентаря; табачная компания “Филипп Морис” приобрела пивоваренную компанию “Миллер” [7; 15].

Стратегия диверсификации в условиях рынка покупателя оказалась перспективной, и многие фирмы разрабатывают собственные конкретные маркетинговые стратегии, используя матрицу стратегий диверсификации А. Томпсона и А. Стрикленда (рис. 4.10).

Матрица стратегий диверсификации представляет наиболее предпочтительные стратегии в зависимости от двух параметров: динамики роста (развития) рынка и конкурентной позиции фирмы. Здесь выделены вертикальная интеграция (создание совместных предприятий в

|                            |         |   |  |
|----------------------------|---------|---|--|
|                            |         | Рост рынка  |  |
|                            |         | медленный   | быстрый  |
| Конкурентная позиция фирмы | сильная | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрированный рост.</li> <li>2. <u>Вертикальная интеграция.</u></li> <li>3. Концентрическая диверсификация</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Концентрическая диверсификация.</u></li> <li>2. Конгломератная диверсификация.</li> <li>3. Горизонтальная диверсификация</li> </ol> |
|                            | слабая  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Горизонтальная интеграция</u> (слияние).</li> <li>2. Сокращение.</li> <li>3. Ликвидация</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение расходов.</li> <li>2. <u>Диверсификация.</u></li> <li>3. Сокращение.</li> <li>4. Ликвидация</li> </ol>                      |

*Рис. 4.10.* Матрица стратегий диверсификации А. Томпсона и А. Стрикленда

новой отрасли), горизонтальная интеграция (слияние нескольких СБЕ, продукты которых приобрели схожие черты) и концентрическая диверсификация (компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенное сходство с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками).

**Второй подход.** Применение матрицы “доля рынка — рост рынка” (одной из основных портфолио-моделей), разработанной Бостонской консультационной группой (БКГ) в конце 60-х годов XX в. (рис. 4.11). Эта модель позволяет выбрать стратегию в зависимости от доли СБЕ на рынке относительно основных конкурентов и годового роста в отрасли. Согласно этой модели фирма описывается с помощью портфолио, т. е. как совокупность СБЕ.

Из множества концепций портфолио матрица БКГ пользуется наибольшей популярностью и определяет базисные образцы действий, ис-

| Темпы развития в отрасли | Относительная доля на рынке                                      |   |
|--------------------------|--|---|
|                          | высокая  | низкая  |
| высокие                  | 1. СБЕ — “звезда”, или “цветок”                                  | 2. СБЕ — “трудный ребенок”, или “вопросительный знак” |
| низкие                   | 3. СБЕ — “дойная корова”, или “дерево, приносящее золотые плоды” | 4. СБЕ — “изгоняемая собака”, или “хромая утка”       |

*Рис. 4.11.* Матрица стратегий Бостонской консультационной группы

пользуемые для стратегического планирования и распределения ресурсов СБЕ фирмы. По позиции в матрице различают следующие основные типы СБЕ и их маркетинговые стратегии:

- “звезды” — СБЕ, приносящие определенную прибыль, темпы увеличения которой могут стабилизироваться и в результате СБЕ станут “дойными коровами”. Относительно “звезд” фирма планирует проведение атакующей (наступательной) стратегии, когда ставится задача увеличить долю СБЕ на рынке;
- “дойные коровы” — СБЕ, продукты которых достигли фазы зрелости и приносят устойчивую прибыль. Для “дойных коров” характерна стратегия обороны, или удерживающая стратегия, когда фирма стремится поддержать неизменной их долю на рынке;
- “вопросительные знаки” — СБЕ, продукты которых только вышли на рынок. Такие СБЕ обещают высокие темпы роста, но имеют небольшую долю на рынке, поэтому фирмы пытаются с помощью наступательной стратегии и больших инвестиций добиться увеличения их доли на рынке. Если окажется, что рынок не примет продукцию этих СБЕ, то фирма будет использовать стратегию отступления;
- “хромые утки” — СБЕ, продукция которых не приносит прибыли, а входит в фазу спада (дегенерации). К таким СБЕ фирма применяет стратегию деинвестирования и в течение определенного времени исключает ее из портфолио.

**Третий подход.** Применение матрицы “привлекательность рынка — преимущества в конкуренции”, разработанной специалистами компании “Дженерал электрик” и консультационной фирмы “Маккинси”. Эта матрица является развитием описанной модели стратегий БКГ (рис. 4.12).

Модель стратегий, предложенная группой “Маккинси”, основывается на критериях привлекательности рынка и преимуществ в конкуренции.

Привлекательность рынка складывается из комплекса характеристик спроса и предложения. Преимущества в конкуренции определяются научно-техническим и интеллектуальным маркетинговым потенциалом, СБЕ, их позицией на рынке относительно конкурентов.

Модель “Маккинси” предполагает следующие стратегии:

- инвестиций и прогрессивного роста; применяется для СБЕ с большим преимуществом относительно конкурентов и привлекательных (перспективных) целевых рынков;

| Преимущества<br>в конкуренции | Привлекательность рынка            |   |   |
|-------------------------------|------------------------------------|---|---|
|                               | низкая                             | средняя   | высокая   |
| несущественные                | Стратегия<br>исчерпания<br>и ухода |   |   |
| средние                       |                                    | Стратегия<br>поддержания<br>устойчивого<br>развития |   |
| большие                       |                                    |   | Стратегия<br>инвестиций<br>и прогрессивного<br>развития |

Рис. 4.12. Матрица стратегий группы “Маккинси”

- поддержания устойчивого роста, если уровень коммерческого риска признан фирмой приемлемым;
- исчерпания; применяется к СБЕ, не соответствующим отмеченным критериям.

Заметим, что для СБЕ, находящихся посредине матрицы, стратегические решения принимаются в зависимости от конкретной ситуации и общих установок фирмы, в частности от отношения к риску.

**Четвертый подход.** Выбор стратегии фирмы на основе матрицы “стратегическая цель — стратегическое преимущество”, предложенной М. Портером в конце 70-х годов. Эта модель строится на использовании двух концепций маркетинга — выбора целевого рынка и выбора стратегических преимуществ фирмы. Согласно модели М. Портера для получения прибыли выше средней фирма должна занимать сильную позицию относительно конкурентов, которая строится на основе сокращения затрат и обеспечения привлекательности продукта для покупателя (рис. 4.13).

Согласно матрице стратегий М. Портера различают стратегию дифференцирования, которую фирма применяет тогда, когда ориентируется на большой рынок, предлагая не “стандартный” товар, а “уникальный”, отличающийся от продукции конкурентов и имеющий неповторимые с точки зрения покупателей характеристики (особое внимание уделяется качеству, технологической новизне, простоте эксплуатации, дизайну, усло-

| Стратегическая цель   | Стратегическое преимущество   |   |
|-----------------------|---|---|
|                       | Неповторимость продукта с точки зрения покупателя                                 | Преимущество по затратам  |
| Вся отрасль           | 1. Стратегия дифференцирования  | 2. Стратегия массового (недифференцированного) маркетинга, или преимуществ по издержкам; стратегия стандартного маркетинга, или лидерства в издержках |
| Узкий сегмент отрасли | 3. Стратегия концентрированного целевого маркетинга, или концентрации на сегменте |   |

*Рис. 4.13. Матрица стратегий М. Портера*

виям продажи). В этом случае фирма может установить высокую цену на свою продукцию, и затраты в этом случае играют второстепенную роль. Примерами эффективной стратегии дифференцирования является маркетинговая деятельность фирмы “Мерседес”, предлагающей неповторимые с точки зрения покупателей качественные автомобили. Аналогичную стратегию маркетинга проводит фирма “Браун”, предлагающая бытовые электроприборы особого дизайна и функциональности [3; 15; 14].

Стратегию массового (недифференцированного) маркетинга, или преимуществ по издержкам, использует фирма, ориентирующаяся на большой рынок и осуществляющая массовое производство, что позволяет снижать издержки на единицу продукции стандартного типа. В качестве примера такого маркетинга можно привести фирму “Херши”, которая несколько лет назад предложила одну марку шоколада в расчете на многие группы покупателей. Все действия и решения фирмы по организации стандартного предложения преследовали главную цель — сократить затраты [14; 21; 34].

Стратегию концентрированного целевого маркетинга, или концентрации на сегменте, применяет фирма, выделяющая специфически узкий сегмент рынка с помощью низких цен (благодаря снижению затрат) или уникального предложения, или того и другого вместе. Фирма концентрирует свои финансы и производственные ресурсы на нескольких

ключевых товарах, предназначенных для особой группы покупателей. Концентрированный маркетинг обычно привлекателен для крупных и высокорентабельных фирм, таких как компания “Фольксваген”, которая в определенный период сосредоточила усилия на рынке малолитражных автомобилей, или фирма “Хьюлетт-Паккард”, сконцентрировавшаяся на рынке дорогих калькуляторов [14; 15].

Модель М. Портера определяет значительный простор для маневра и выбора вида стратегий (рис. 4.14).



Рис. 4.14. Модель М. Портера: портфельные стратегии

На рис. 4.14 показана U-образная кривая деятельности фирмы при выборе рассмотренных конкретных стратегий сегментации. Определяя связь между долей на рынке и рентабельностью, фирма не должна попасть в “болото”, или критическую зону — область резкого снижения объема продаж — из-за плохо сконцентрированной стратегии при отсутствии ценового лидерства. Учитывая особенности выбора портфельных стратегий, многие фирмы приходят к следующим выводам:

- фирма с небольшой долей на рынке может осуществлять эффективную деятельность при хорошо сконцентрированной стратегии;
- фирма со значительной долей на рынке может быть эффективной, если сконцентрированная стратегия временна для нее, а постоянной является стратегия дифференциации, т. е. стратегия преимущества по общим издержкам;

- фирма может попасть в “болото”, т. е. потерять долю на рынке и иметь низкий уровень дохода, если не имеет уникальной продукции и упустила преимущество по издержкам;
- очевидно, что одной из важнейших задач службы маркетинга является четкое определение положения фирмы и ее СБЕ на рынке в процессе постоянного ситуационного анализа.

**Пятый подход.** Выбор маркетинговой стратегии на основе многокритериальной матрицы “привлекательность рынка — конкурентоспособность фирмы”, разработанной Ж.-Ж. Ламберном. Эта стратегия строится на оценке конкурентных преимуществ фирмы и привлекательности выбранных целевых сегментов. Конкурентное преимущество характеризуется набором характеристик, свойств товара или марки, которые определяют превосходство фирмы над прямыми конкурентами. Это преимущество может создаваться за счет стратегии доминирования, агрессивного или селективного развития, низкой активности и деинвестирования (рис. 4.15).

|                         |         | Конкурентоспособность фирмы              |   |  |
|-------------------------|---------|--|---|--|
|                         |         | высокая                                  | средняя                                       | низкая                                   |
| Привлекательность рынка | высокая | Зона В — стратегия агрессивного развития |   | Зона С — стратегия селективного развития |
|                         | средняя |  | Зона Е — стратегия по издержкам доминирования |  |
|                         | низкая  | Зона А — стратегия низкой активности     |   | Зона Д — стратегия деинвестирования      |

Рис. 4.15. Матрица стратегий Ж.-Ж Ламберна

Используя матрицу стратегий Ж.-Ж. Ламберна, фирма может выделить стратегию:

- низкой активности (зона А), которую применяет фирма с высокой конкурентоспособностью, пытающаяся освободиться от непривлекательного рыночного сегмента;

- агрессивного роста (зона В), которая наиболее привлекательна для конкурентоспособной фирмы на сегментах, имеющих для нее коммерческий интерес;
- селективного (избирательного) роста (зона С), которую применяет фирма с низкой конкурентоспособностью на привлекательных рыночных сегментах в целях поиска своей рыночной ниши;
- деинвестирования (зона Д), которая предполагает продолжение предпринимательской деятельности без дополнительных инвестиций. Фирма предоставляет возможность СБЕ, попавшим в такую ситуацию, за счет своих ресурсов обеспечить переход в зону Е, где допустима стратегия доминирования (лидерства);
- доминирования по издержкам (зона Е), что обеспечивается за счет внедрения на фирме производственных, маркетинговых или организационных новшеств и может стать условием перехода к стратегии агрессивного роста.

**Шестой подход.** Выбор стратегии в зависимости от состояния рыночного спроса.

Согласно этому подходу различают следующие виды стратегий:

- конверсионного маркетинга — при отрицательном спросе на товар с целью разработки мер по изменению негативного отношения к нему;
- креативного (разрабатывающего) маркетинга — при отсутствии спроса (при нулевом спросе) на товары фирмы;
- стимулирующего маркетинга — когда спрос на товары фирмы низкий и его необходимо повысить;
- синхромаркетинга (или стабилизирующего маркетинга) — когда спрос на продукцию фирмы начинает резко колебаться;
- поддерживающего маркетинга — когда спрос находится на оптимальном уровне и его необходимо поддержать;
- демаркетинга — когда спрос чрезмерен и его необходимо снизить;
- ремаркетинга — для оживления снижающегося спроса;
- противодействующего маркетинга — для ликвидации спроса, который является негативным с позиций нравственности, общества, морали и т. д.

**Седьмой подход.** Выбор маркетинговой стратегии фирмы или ее СБЕ в русле общей стратегии интернационализации производства. Используя этот подход, фирма оценивает стратегии “лазерного луча” и интернационализации. Рассмотрим их подробнее.



1. Стратегия “лазерного луча”. Фирма применяет эту стратегию тогда, когда вначале должна освоить внутренний рынок, а лишь затем выходить на внешний (зарубежный) [7; 21]. Согласно этой стратегии на внешнем рынке фирма вначале осваивает регионы с низкой конкуренцией со стороны национальных фирм, а затем регионы с высоким уровнем конкуренции (рис. 4.16).

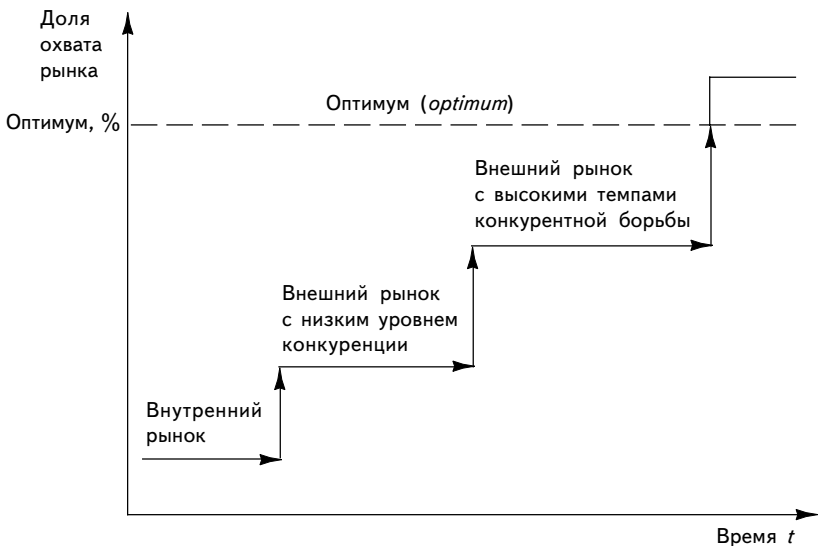


Рис. 4.16. Стратегия “лазерного луча”

Последовательное, ступенчатое движение к оптимуму (пределу освоения фирмой рынка) называют методом “муравья”. Достижение оптимума путем нарушения постепенности движения (превышения оптимума и возврата к нему) составляет содержание метода “стрекозы” [18; 21].

2. Стратегия интернационализации. Фирма применяет эту стратегию с целью планомерного и систематического освоения зарубежных рынков и предполагает использовать стратегию глобализации и кооперации.

Стратегия глобализации заключается в определении общих, не зависящих от особенностей отдельных стран характеристик рынков и целевых групп. Этой маркетинговой стратегией воспользовались в 80-е годы японские автомобилестроительные компании, проникнув

на американский рынок среднелитражных машин. Японские фирмы сделали ставку на качество и комфортности автомобилей, т. е. на параметры полезности товара, которые признаются покупателями на всех рынках [14; 15].

Аналогичную стратегическую позицию заняла фирма “Мулинекс”, которая предложила безопасность, удобство, утонченный дизайн своей продукции и стала одним из лидеров на мировом рынке бытовой электротехники [8; 34].

Стратегию кооперации применяют с целью упрочения существующих рыночных позиций путем взаимовыгодного сотрудничества с другими фирмами. Одной из широко распространенных форм кооперации на интернациональном уровне является “Джойт венчур” — совместное предприятие, объединяющее национальных и зарубежных партнеров [2; 3]. Сравнительно новой формой кооперации являются так называемые стратегические альянсы, отличающиеся от совместных предприятий продолжительностью функционирования и менее детальной регламентацией деятельности [8; 14].

**Восьмой подход.** Маркетинговые стратегии различают также в зависимости от конкретного вида маркетинговой деятельности (ценовая стратегия, рекламная, коммуникативная, товарная и т. д.).

**Девятый подход.** Выбор стратегии маркетинга в зависимости от отношения фирмы к новым технологиям. Для многих фирм большое значение приобретает правильное определение стратегии в области технологии, что подразумевает систематическое и сознательное направление технического потенциала фирмы на потребности рынка.

В области технологии возможны следующие стратегические подходы:

- технологического лидерства, когда фирма пытается достичь преимущества в конкуренции за счет временного монопольного использования прогрессивных технологий;
- следования за лидером, означающий, что фирма не внедряет собственных инноваций до тех пор, пока конкурент не сделает этого первым;
- сегментирования, предполагающий, что фирма, опираясь на известные технологии, осуществляет специфические маркетинговые решения в рамках определенного сегмента;
- имитации, состоящий в копировании технологических подходов конкурентов.

### 4.3. Стратегическое планирование и STP-маркетинг: проблемы сегментации позиционирования и продукции фирм

Стратегическое планирование маркетинга направлено на решение проблем маркетинга в будущем в целях обеспечения долгосрочного развития фирмы. Это не только выбор реализации стратегии, но и комплексное видение долгосрочной перспективы маркетинговой деятельности благодаря непрерывному мониторингу окружающей среды в процессе маркетинг-контроллинга.

Современный маркетинг реализует такой мониторинг через триаду: сегментация товарного рынка; выбор целевых сегментов; позиционирование товаров фирмы на рынке.

На практике концепция маркетинговой триады воплотилась в STP-маркетинге — комплексе мероприятий, в котором сегментация, выбор целевых рынков и позиционирование представлены как единый маркетинговый процесс оценки и достижения конкурентного положения фирмы на целевых рынках (рис. 4.17) [2; 3; 8].

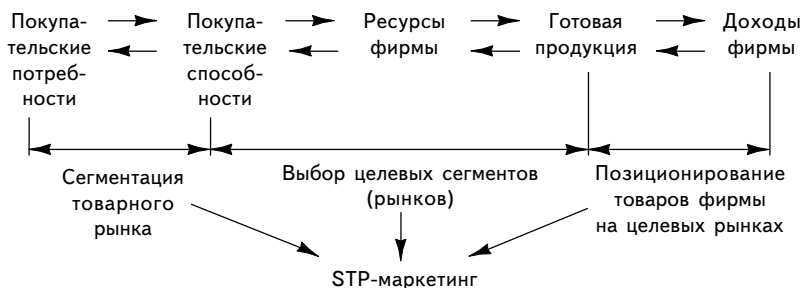


Рис. 4.17. Маркетинговый процесс достижения конкурентных преимуществ фирмы на целевых рынках

В процессе STP-маркетинга фирма реализует основную цель своих маркетинговых взаимодействий — превращает покупательские потребности в доходы компании. Процесс STP-маркетинга проходит три основные стадии: сегментацию товарного рынка, выбор целевых рынков (сегментов) и позиционирование продукции на целевых рынках (рис. 4.18).

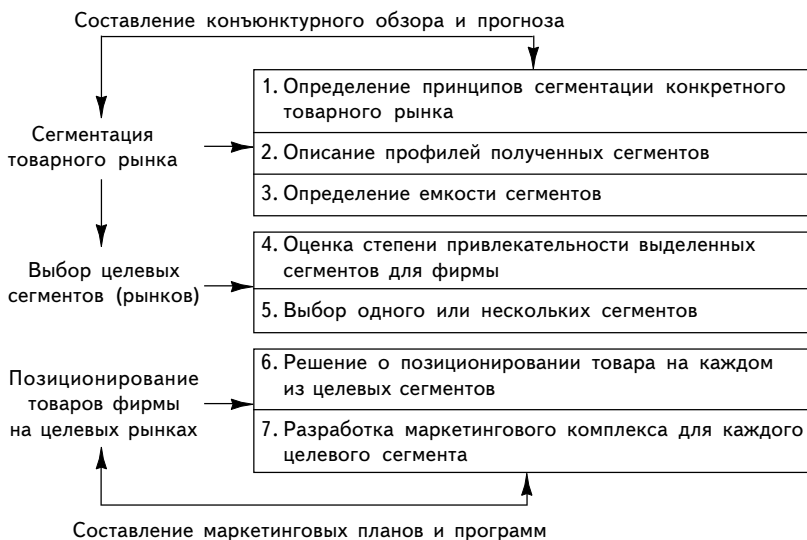


Рис. 4.18. Стадии STP-маркетинга

На основе данных на рис. 4.18 можно сделать следующие выводы:

- STP-маркетинг — это комплексный подход к управлению маркетингом фирмы, когда преследуется цель достичь конкурентного преимущества на выбранных целевых рынках;
- все этапы процесса STP-маркетинга основываются на использовании конъюнктурных обзоров и прогнозов и предполагают, в свою очередь, составление маркетинговых планов и программ;
- обзоры позволяют фирме выявить интересующий ее сегмент (сегменты) рынка, а планы и прогнозы позволяют утвердиться на выявленном целевом сегменте рынка;
- фирма должна соблюдать определенные правила достижения конкурентного положения на целевом рынке, которые предполагают прежде всего правильную сегментацию отраслевого товарного рынка.

Сегментация рынка — это выделение в товарных рынках (или сегментах) секторов согласно определенным характеристикам покупателей. Покупателей группируют по следующим признакам:

- географическому (месту жительства, климатическим условиям, уровню урбанизации);

- демографическому (возрасту и этапам жизненного цикла семьи; национальным особенностям);
- экономическому (уровню доходов и сбережений населения; уровню требуемого обслуживания);
- психографическому (принадлежности к определенному общественному классу или социальному слою; образу жизни; типу личности; структуре потребностей и т. д.);
- поведенческому (в зависимости от повода и мотивов совершения покупки; степени готовности к восприятию товара либо приверженности определенному товару или товарной марке и т. д.).

Осуществляя сегментацию товарного рынка, фирма должна учесть следующее:

- выбор принципов (признаков) сегментации зависит от качества и полноты имеющейся в конъюнктурных обзорах и прогнозах информации о состоянии отраслевого рынка и его субъектах;
- выделяя сегменты, фирма может составлять карты (матрицы) потребителей. Потребительские матрицы строят в основном с учетом потребностей покупателей, мотивов совершения или покупки и требований, которые покупатели предъявляют к продукции отрасли или фирмы, что позволит фирме сделать окончательный выбор принципов сегментации отраслевого рынка;
- использование сформулированных принципов сегментации будет эффективным при выполнении следующих правил сегментации:
  - различия между сегментами должны быть существенными и четко сформулированными;
  - выделенный сегмент должен быть однородным, т. е. потребители, объединенные сегментом, должны иметь общие характеристики, отличающие их от других целевых групп;
  - специфика выделенного сегмента должна быть такой, чтобы на ее основе фирма смогла сформировать определенный маркетинговый комплекс;
  - выделенный сегмент должен иметь определенный рыночный потенциал, чтобы быть привлекательным для фирмы.

Достижение конечной цели сегментации (описание выделенных сегментов) является в то же время необходимым условием для следующего этапа STP-маркетинга — окончательного выбора фирмой определенных сегментов в качестве целевых рынков ее маркетинговой деятельности.

Целевой рынок — это рыночный сегмент, на который фирма ориентирует свою производственно-маркетинговую деятельность.

Для того чтобы рынок, сформированный в процессе сегментации, был выбран как целевой, он должен соответствовать следующим требованиям: иметь достаточный объем и быть привлекательным для фирмы; характеризоваться приемлемой конкурентной структурой; соответствовать целям и ресурсам фирмы. Эти требования формулируются фирмой в процессе маркетинговой оценки выделенных сегментов (рис. 4.19).



Рис. 4.19. Схема маркетинговой оценки рыночных сегментов

Оценка привлекательности выделенных рыночных сегментов основывается прежде всего на характеристике их рыночного потенциала (объемов, емкости). Верхней границей рыночного потенциала обычно является уровень платежеспособного покупательского спроса, ожидаемого в этом сегменте. Нижняя граница — это среднеотраслевой объем

предлагаемой продукции. Далее оценивают прибыльность сегментов и определяют их перспективы — тенденции к сужению или расширению (табл. 4.1).

Таблица 4.1

**Матрица факторов привлекательности рыночных сегментов**

| Показатель привлекательности сегмента                    | Сегмент |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|
|  | А       | В | С | Д |
| Удельный вес продукции фирмы, приобретаемой покупателями |         |   |   |   |
| Рыночный потенциал                                       |         |   |   |   |
| Уровень прибыльности                                     |         |   |   |   |
| Динамика сегмента  |         |   |   |   |

Если сегмент имеет высокий уровень привлекательности, то фирма приступает к оценке его реальной и потенциальной конкурентной структуры. Конкурентную структуру выбранных сегментов оценивают с помощью модели пяти конкурентных сил М. Портера, в которой, как известно, учитывается влияние поставщиков, посредников, покупателей и конкурентов на маркетинговую деятельность фирмы.

Мощные поставщики могут создавать рыночную власть над участниками отрасли (т. е. конструировать более убедительную позицию на переговорах) путем повышения сбытовых цен либо снижения качества приобретаемых товаров и услуг.

Покупатели, так же как поставщики, способны влиять на снижение цен фирмы, требуя более высокого качества товаров или большего объема услуг за счет прибыли отрасли в целом или конкретной отраслевой фирмы в частности.

Особую проблему для фирмы представляют потенциальные и реальные отраслевые конкуренты. Анализируя деятельность конкурентов, фирма составляет конкурентную карту сегментов, представляющих для нее коммерческий интерес. Составление конкурентной карты предполагает такие оценочные процедуры:

- определение дисперсии рыночных долей ближайших фирм-конкурентов ( $S_j$ );

- оценку темпов прироста рыночной доли ( $T_{S_i}$ ) основных фирм-конкурентов;
- расчет дополнительных показателей, которые могут повлиять на выбор конкурентной стратегии на разных этапах STP-маркетинга — степени монополизации рынка (индекс Херфиндаля — Хиршмана; долевые показатели концентрации).

С помощью конкурентной карты (табл. 4.2) фирма может определить соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи анализируемых фирм-конкурентов с тем, чтобы наметить принципы выбора собственной конкурентной стратегии.

Таблица 4.2

### Конкурентная карта целевого рынка

| Классификация фирм по темпу прироста рыночной доли ( $T_{S_i}$ ) | Классификация фирм по рыночной доле ( $S_i$ ) |  |  |                        |
|--|---|--|--|------------------------|
|  | Лидер, $S_i > 1$                              | Сильная конкурентная позиция, $S_i \geq 1$ | Слабая конкурентная позиция, $S_i < 1$ | Аутсайдер, $S_i \ll 1$ |
| Быстрое улучшение конкурентной позиции                           |   |  |  |                        |
| Улучшение конкурентной позиции                                   |   |  |  |                        |
| Ухудшение конкурентной позиции                                   |   |  |  |                        |
| Быстрое ухудшение конкурентной позиции                           |   |  |  |                        |

Следующий этап оценки целевого сегмента состоит в установлении соответствия между целями и ресурсами фирмы. Важнейшим звеном этого этапа является установление конкурентных преимуществ фирмы в целевом сегменте с помощью SWOT-анализа, определяющего, как известно, сильные и слабые стороны, угрозы и возможности фирмы в ее маркетинговых взаимодействиях с основными конкурентами целевого сегмента.

Конкурентные преимущества формируются на основе сопоставления сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов (табл. 4.3).



### Конкурентные преимущества фирмы на целевом рынке

| Сфера деятельности                        |  | Показатели  | Фирма           |                | Ближайшие конкуренты |                |
|---|--|---|-----------------|----------------|----------------------|----------------|
|   |  |   | Сильные стороны | Слабые стороны | Сильные стороны      | Слабые стороны |
| Организационно-маркетинговые преимущества | I. Организационно-маркетинговая деятельность | 1. Эффективность структуры управления фирмой          |                 |                |                      |                |
|   |  | 2. Контакты с кредитно-банковскими учреждениями       |                 |                |                      |                |
|   |  | 3. Влияние на поставщиков                             |                 |                |                      |                |
|   |  | 4. Контроль за каналами сбыта                         |                 |                |                      |                |
|   |  | 5. Эффективность МИС                                  |                 |                |                      |                |
|   |  | 6. Рыночная доля фирмы и объем выпуска продукции      |                 |                |                      |                |
|   |  | 7. Уровень сервисного обслуживания                    |                 |                |                      |                |
|   |  | 8. Имидж фирмы  |                 |                |                      |                |
| Производственные преимущества             | II. Производство                             | 9. Качество товаров                                   |                 |                |                      |                |
|   |  | 10. Технология  |                 |                |                      |                |
|   |  | 11. Оптимальный размер запасов                        |                 |                |                      |                |
|   |  | 12. Общие издержки и их структура                     |                 |                |                      |                |
| Функциональные преимущества               | III. Финансы                                 | 13. Уровень рентабельности                            |                 |                |                      |                |
|   |  | 14. Мобильность структуры затрат                      |                 |                |                      |                |
|   |  | 15. Норма отдачи капиталовложений                     |                 |                |                      |                |
|   |  | 16. Уровень ликвидности                               |                 |                |                      |                |
|   |  | 17. Удельный вес заемных средств                      |                 |                |                      |                |
| Персональные преимущества                 | IV. Кадры                                    | 18. Уровень образования                               |                 |                |                      |                |
|   |  | 19. Возрастная структура                              |                 |                |                      |                |
|   |  | 20. Уровень профессионализма (квалификации) персонала |                 |                |                      |                |
|   |  | 21. Практический опыт работников                      |                 |                |                      |                |
|   |  |   |                 |                |                      |                |

Различают такие сферы конкурентных преимуществ: организационно-маркетинговые, производственные, функциональные и персональные.

Организационно-маркетинговые преимущества охватывают показатели, показывающие, насколько эффективно реализуется стратегия фирмы. Производственные преимущества характеризуются качеством производимых фирмой товаров, технологией их изготовления и др. Функциональные преимущества объединяют показатели деятельности функциональных служб фирмы, включая маркетинговую, и характеризуют эффективность их тактических действий. Персональные преимущества связаны с качеством рабочей силы фирмы (уровнем профессионализма и практического опыта работников).

Сильные стороны фирмы превращаются в конкурентное преимущество, если имеют более высокие показатели, нежели ближайшие сильнейшие конкуренты отраслевого рынка (рис. 4.20).

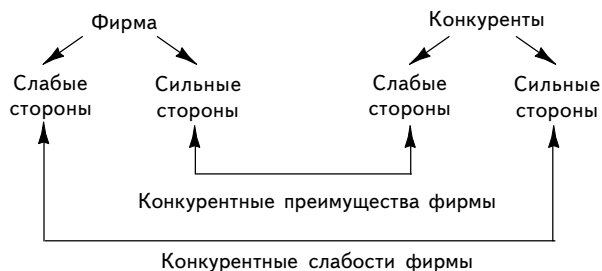


Рис. 4.20. Формирование конкурентных преимуществ фирмы

Знание собственных возможностей и обстоятельный анализ природы конкурентных сил помогают фирме распознать области, в которых она может успешно противостоять конкурентам, опережая их, и области, которые ей следует избегать. На основе такой аналитической информации фирма осуществляет итоговый этап оценки сегмента — принятие окончательного решения о выборе целевого рынка.

Сегмент превращается для фирмы в целевой рынок при выполнении определенных требований к нему:

1. Возможности (ресурсы) фирмы соответствуют запросам покупателей этого сегмента.

2. Деятельность фирмы по насыщению сегмента будет приносить ей положительные финансовые результаты.

3. Фирма правильно учла рыночную долю конкурентов в выбранном сегменте и их стратегии.

В настоящее время при выборе целевого рынка особое внимание фирма обращает на фирменный состав рынка, который представлен фирмами-покупателями, фирмами-конкурентами и фирмами-нейтралами. Сведения о фирменной структуре компания получает из двух основных источников — справочников и специальных сведений, предоставляемых информационными агентствами. Справочники зачастую предоставляются фирмам бесплатно либо со скидками. Различают справочники адресные, товарофирменные, директорские, отраслевые и др. [7; 27; 33].

Кроме целевого рынка различают “рыночное окно” и “рыночную нишу”. “Рыночное окно” — это сегмент рынка, которым пренебрегли производители соответствующей продукции. “Рыночная ниша” — это сектор рынка, для которого наиболее подходящей является продукция фирмы [3; 16; 24]. Различия между рыночным сегментом и нишей состоят в следующем:

- сегмент имеет сравнительно больший размер, чем ниша;
- сегмент — арена более сильной конкурентной борьбы фирм по сравнению с нишей;
- сегмент может превратиться в совокупность ниш, если имеется возможность его разделения.

4. Наконец, фирма должна найти правильный подход к определению целевых рынков. Например, фирма может использовать массовый маркетинг (когда выделен большой сегмент рынка и составляется единый маркетинговый план для него) либо выбрать определенный вариант сегментации и составить маркетинговый план. Вариантами сегментации являются макросегментация (крупный рынок), микросегментация (более узкий рынок), сегментация вглубь (начинают с широкого сегмента и сужают его) и сегментация вширь (узкий сегмент постепенно расширяют).

Сегментация вширь связана с понятием “тяжелая половина рынка”. Если большая доля рынка обслуживается одной фирмой — “тяжелой половиной рынка”, то это считается аномалией. Сегментация вширь связана также с понятием “обманчивость величины”, т. е. когда фирма “гонится” за широким рынком, а в результате терпит финансовые убытки из-за жесткой конкурентной борьбы в широком (большом) сегменте.

Приняв окончательное решение относительно целевых сегментов, фирма осуществляет позиционирование своей продукции. Суть позицио-

нирования состоит в предоставлении товара потребителям через определение его позиции (места) на целевом рынке по сравнению с конкурентными товарами.

Маркетологи выделяют непосредственную и конечную цели позиционирования товаров на рынке. Непосредственная цель позиционирования — определить место товаров фирмы среди товаров-аналогов, выпускаемых конкурентными фирмами, также заинтересованными в увеличении рыночной доли определенного целевого сегмента. Конечной целью позиционирования является формирование устойчивой приверженности потребителей к товару фирмы через определение позитивных отличий товара от товаров конкурентов [6; 15; 33].

Место товара на рынке определяется построением позиционной схемы (карты).

Процесс построения позиционной схемы включает следующие этапы:

1. Выбор признаков, по которым целевой рынок различает конкурирующие товары (т. е. признаков товарной дифференциации). Эффективно осуществить товарную дифференциацию можно с помощью товарных карт или матриц, которые характеризуют соответствие продукции требованиям выделенных сегментов, объему и структуре имеющихся у фирмы-производителя ресурсов.

2. Группирование выявленных признаков по обобщающим параметрам. Очень часто такими параметрами являются качество и цена в различных модификациях.

3. Построение системы координат, на осях которой откладывают значения выбранных параметров, благодаря чему находят и оценивают место (позицию) товара фирмы и товаров-конкурентов на целевом рынке.

На основе отраслевой позиционной схемы фирма может выделить несколько стратегических альтернатив относительно своей продукции:

- депозиционирование, т. е. приближение продукции фирмы к другим сегментам;
- репозиционирование — смену позиции товара в рамках старого сегмента, связанную с повышением качества, расширением набора услуг, таким изменением цены, чтобы товар стал более привлекательным для покупателей.

Фирма может оставить товар (товары) на своей рыночной позиции, если последняя в текущий момент является для нее и покупателей наиболее привлекательной.

В соответствии с выбранной альтернативой могут быть развернуты следующие стратегии позиционирования:

- по показателям качества. Этой стратегии придерживается большинство крупных фирм, рекламирующих свою продукцию в средствах массовой информации (например, «“Электролюкс” (Швеция) — сделано с умом!»);
- по соотношению “цена — качество”. Эта стратегия заключается в нахождении оптимального сочетания цены и качества и доведения его до сознания потребителей привлекательного сегмента (например, “Европейское качество — по украинским ценам!”);
- на основе сравнения товара фирмы с товарами конкурентов. Эта стратегия реализуется прежде всего в сравнительной рекламе (например, «Стиральный порошок “Ариель” стирает ваши вещи лучше обычных порошков», или «подгузники “Памперс” комфортнее для детей, чем любые другие»);
- по сфере применения товара (например, «“Раптор” — лучший способ борьбы с тараканами»);
- по отличительным особенностям потребителя, которому предлагается товар (например, «Молодое поколение выбирает “Пепси”»);
- по разновидностям предлагаемого товара (например, «“Бош — Сименс” — это десятки наименований качественной бытовой техники»);
- по уровню сервисного обслуживания (например, “Техника LG — долгосрочные гарантии”);
- по показателям цены (например, “Мебель — по низким (сниженным) ценам”);
- на основе позитивных особенностей технологии (например, реклама новых металлопластиковых дверей и окон, чистящих или отбеливающих средств).

Окончательный выбор стратегии позиционирования базируется на более детальном исследовании покупателей. Сопоставляя позицию товара и предпочтения потребителя, фирма выявляет несовпадения, преодоление которых влияет на выбор стратегии позиционирования.

Разработка стратегии позиционирования позволяет фирме повысить уровень конкурентоспособности ее продукции. Решая эту проблему, фирма может составить матрицу конкурентоспособности своей продукции — матрицу успеха (табл. 4.4).

Выборную стратегию позиционирования фирма должна согласовать с комплексом маркетинговых инструментов. Несовпадение даже

**Матрица успеха Б. Карлефа и С. Эстблума**

| Рентабельность | Доля рынка |         |        |
|----------------|------------|---------|--------|
|                | высокая    | средняя | низкая |
| Высокая        |            |         |        |
| Средняя        |            |         |        |
| Низкая         |            |         |        |

одного из элементов маркетинг-микса выбранной стратегии позиционирования может привести фирму к рыночному провалу.

#### **4.4. Правила принятия стратегических плановых решений в сфере маркетинговой деятельности фирмы**

Разработка фирмой эффективной стратегии маркетинга предполагает выполнение определенных правил. Перечислим их.

1. Необходимо учитывать комплекс факторов, влияющих на выбор стратегии фирмы. Эффективность стратегии маркетинга фирмы зависит от того, насколько точно и полно она обрабатывает информацию о рынке; сколько и какие СБЕ образовала; правильно ли осуществила ситуационный анализ и выбрала целевой рынок для каждого СБЕ; насколько полно и последовательно осуществила процесс планирования STP-маркетинга.

2. Следует соблюдать принцип сочетания интересов фирмы и потребностей покупателей. При невыполнении этого принципа у фирмы развивается “маркетинговая близорукость” (первым это понятие сформулировал Т. Левитт) [3; 7].

3. Удачно выбранная стратегия должна сочетать интересы внутренних подразделений и функциональных служб фирмы.

4. Разрабатываемая фирмой стратегия маркетинговой деятельности должна соответствовать принципу гибкости и адаптивности к изменениям внутренней и внешней среды маркетинга.

5. Реализация маркетинговой стратегии должна быть связана с соблюдением принципа многовариантности маркетинговых программ и стратегических планов. Обычно фирма имеет несколько вариантов мар-

кетинговых программ и планов: минимальный — для деятельности фирмы в наихудших условиях, максимальный — для работы в лучших условиях, оптимальный — для оптимальных рыночных условий.

6. Следует соблюдать взаимосвязь и преемственность стратегических и тактических решений фирмы в сфере маркетинговой деятельности.

7. Необходимо придерживаться последовательности этапов маркетингового стратегического планирования по аналогии с “колесом качества” [3; 34] при разработке элементов “колеса” маркетингового планирования предпринимательской деятельности (рис. 4.21).

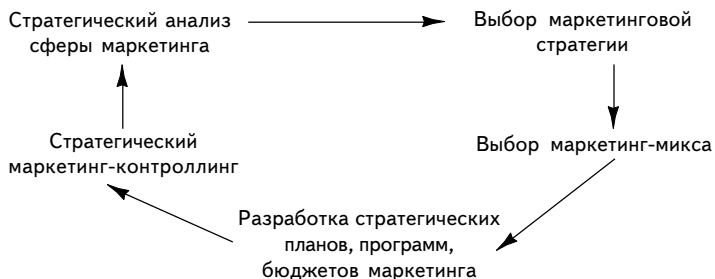
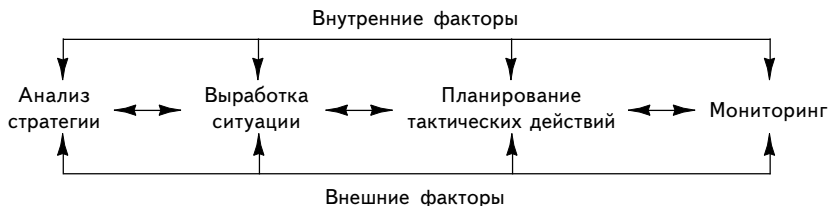


Рис. 4.21. Элементы “колеса” маркетингового планирования

8. Следует помнить об исключительной роли стратегического планирования в процессе управления маркетингом. Эта роль сводится к тому, что стратегическое планирование должно четко определить направление деятельности фирмы и задачи каждого подразделения, оптимально распределить ресурсы между подразделениями фирмы, а также, оценивая слабые и сильные стороны по сравнению с конкурентами, оперативно изменять свое поведение в ответ на изменение внешней и внутренней среды маркетинга.

Кроме того, стратегическое и тактическое планирование упорядочивает весь комплекс маркетинговой деятельности (рис. 4.22).

Механизм стратегического планирования сориентирован на достижение сложных и масштабных задач и требует сочетания централизованного и децентрализованного уровней принятия решений (централизованный уровень представлен руководством фирмы и ее маркетинговыми службами, децентрализованный — плановой деятельностью СБЕ), в результате чего качество стратегического планирования непосредственно зависит от умения руководства оценить риск и возможности,



*Рис. 4.22.* Планирование маркетинга в системе факторов маркетинговой среды

которые могут повлиять на деятельность фирмы, предвидеть вероятные ответные действия конкурентов и покупателей, оценить собственные потенциальные возможности и результаты, которых можно достичь при целеустремленных действиях.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные проблемы стратегического планирования в процессе маркетинговых взаимодействий фирмы.
2. Особенности этапов стратегического планирования маркетинга.
3. Значение разработки дизайна планирования маркетинговой стратегии фирмы.
4. Взаимосвязь портфельной и стоимостной моделей оценки эффективности стратегического маркетинга.
5. Принципы разработки маркетинг-микса в процессе стратегического планирования маркетинга фирмы.
6. Место маркетинг-контроллинга в процессе разработки и реализации стратегических маркетинговых решений фирмы.
7. Основные подходы к определению стратегий маркетинга.
8. Правила принятия стратегических решений в сфере маркетинговой деятельности современной фирмы.



## **ТЕМА 5. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**



**С**тратегия и тактика маркетингового планирования: проблемы взаимосвязи. Основные этапы и процедуры тактического планирования маркетинговых взаимодействий фирмы. Особенности принятия тактических решений в сфере маркетинговых взаимодействий компании

### **5.1. Стратегия и тактика маркетингового планирования: проблемы взаимосвязи**

Стратегия маркетинга — это генеральная программа маркетинговой деятельности фирмы и ее СБЕ на отраслевых рынках. Стратегия характеризует глобальные направления маркетинга и комплекс его инструментов, с помощью которых достигают поставленных целей.

Планируя стратегию, фирма направляет свои усилия на решение проблем маркетинга в будущем в целях обеспечения своего долгосрочного развития. Стратегическое маркетинговое планирование создает видение долгосрочной перспективы маркетинговой деятельности фирмы, требуя конкретизации маркетинговых мероприятий с помощью тактического планирования.

Тактика маркетинга связана с разработкой и реализацией целей фирмы на конкретном целевом рынке по конкретной номенклатуре товаров и услуг в заданный промежуток времени. Тактика формируется на основе стратегии маркетинга и комплексного учета факторов долгосрочной динамики рыночной конъюнктуры.

Задачи тактики тесно связаны с текущими проблемами организации и планирования маркетинговой деятельности. Тактика упорядочивает и определяет пути и средства осуществления маркетинга, обеспечивающие

наиболее рациональный способ достижения стратегических целей. Стратегическое планирование маркетинга дополняется тактическим, составляя единый механизм управления маркетинговыми взаимодействиями фирмы (рис. 5.1).

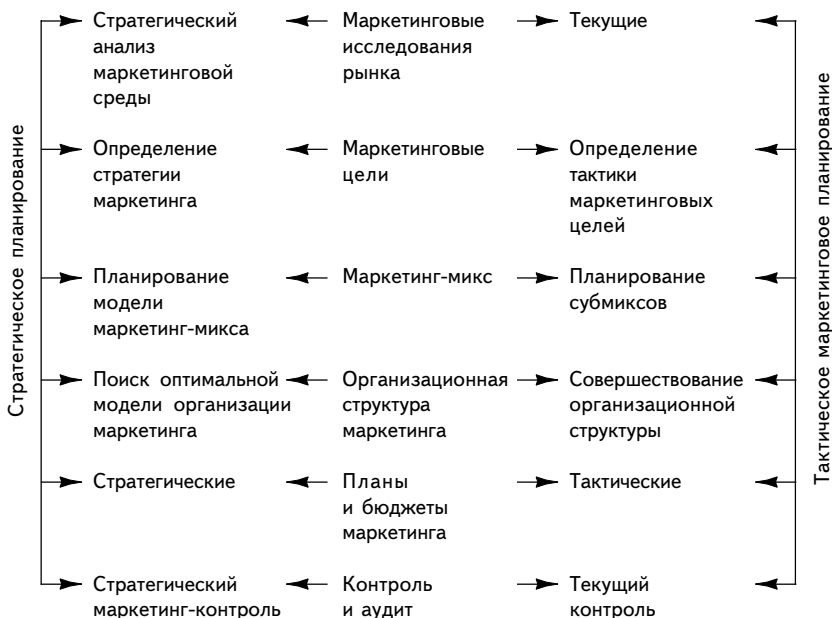


Рис. 5.1. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования маркетинговых взаимодействий фирмы

Маркетинговые исследования, составляющие информационную базу процесса разработки стратегии и тактики маркетинга, предполагают комплексный анализ факторов маркетинговой среды, причем текущие исследования осуществляют в процессе стратегического анализа маркетинга (рис. 5.2).

Анализ основных направлений маркетинговых исследований фирмы свидетельствует о том, что основные исследовательские проблемы стратегического планирования “разворачиваются” в комплекс аналитических проблем на этапе тактического планирования маркетинговых взаимодействий фирмы.



*Рис. 5.2.* Схема маркетинговых исследований фирмы

Текущий анализ маркетинговой среды фирмы позволяет ей корректировать постановку целей стратегических маркетинговых исследований. Кроме того, тактические исследования рынков в сочетании с текущим контролем маркетинговой деятельности фирмы составляют основу оперативного маркетинг-контроллинга.

Маркетинговые цели фирмы, воплощаясь в ее стратегии и тактике, в конечном счете определяют, какой комплекс маркетинга предпочла фирма. Стратегическое планирование в маркетинге решает важную проблему: какие именно элементы нужно включить в структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей компа-

нии. Тактическое маркетинговое планирование обеспечивает решение более конкретной проблемы: как оптимизировать выбранную комбинацию инструментов маркетинг-микса на конкретных целевых рынках. Наконец, стратегия, как правило, связана с перспективными (долгосрочными) планами фирм, тактика — с текущими (средне- и краткосрочными). В срочном плане, описывая текущую маркетинговую ситуацию, фирма излагает тактическую программу действий.

Тактическое планирование маркетинга, как правило, охватывает кратко- и среднесрочный периоды. Стратегическое планирование эффективно в долго- и среднесрочном периодах. Основная задача оперативного планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной маркетинговой деятельности фирмы, причем годовая детализация стратегических планов осуществляется одновременно и в тесной связи с разработкой годового финансового плана (бюджета).

Основная цель стратегического планирования маркетинга — создать потенциал для выживания фирмы в условиях динамично меняющейся маркетинговой среды, порождающей неопределенность перспективы. Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей фирмы на целевых рынках, то тактическое следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих стратегических возможностей, а оперативное — процессом их реализации.

Сделанные замечания позволяют сделать вывод о том, что тактика призвана решать следующие вопросы:

- распределять финансовые средства фирмы на те или иные действия. В основе финансирования лежит расчет эффективности (рентабельности) капиталовложений в определенный вид маркетинговой деятельности. Причем, капиталовложения в маркетинг фирма делит на инвестиции, увеличивающие расходы, и инвестиции, увеличивающие доходы. Считается, например, что инвестиции на обработку заказов увеличивают расходы, и фирма пытается их минимизировать; инвестиции, сделанные в создание заказов (реклама, персональные продажи), создают доходы, поэтому снижение этих затрат может негативно повлиять на сбыт и прибыль [12; 16; 28; 32]. В то же время слишком большие расходы на организацию торговой сети и получение заказов приводят к снижению прибыли фирмы, поэтому фирма пытается оптимизировать эти затраты, используя зачастую математический инструментарий теории массового обслуживания;

- устанавливать временные приоритеты при реализации мероприятий, т. е. определять временную последовательность маркетинговых операций. Правильно выбрать время означает главенствовать в представлении товара на рынке, быстро реагировать на стратегию конкурентов, адаптироваться к изменениям вкусов и предпочтений покупателей. Чтобы достичь этих преимуществ, многие фирмы используют метод сетевого планирования, который позволяет оптимально распределить ограниченное время маркетинговых действий [23; 35; 36]. С этим решением связано обоснование затрат времени и установление сроков на выполнение каждого мероприятия тактических планов маркетинга;
- определять ответственных за осуществление мероприятий краткосрочных планов и выполнять текущую перестановку кадров. Это важнейшие тактические решения фирмы, осуществляемые с целью оптимизации использования ее кадрового потенциала;
- следить за результатами маркетинговой деятельности (мониторинг, или текущий контроль), что дает основания для пересмотра модели фирмы, а следовательно, воздействует на механизм реализации ее маркетинговой стратегии.

## **5.2. Основные этапы и процедуры тактического планирования маркетинговых взаимодействий фирмы**

Итак, анализ стратегического планирования в маркетинге должен быть дополнен характеристикой тактических действий фирмы. Тактика маркетинга — это система последовательных конкретных действий, выполняемых с целью реализации заданной маркетинговой стратегии.

Этапы тактического планирования — важнейшей стадии стратегического планирования маркетинга — приведены на рис. 5.3.

В процессе разработки стратегического плана маркетинга, реализуя определенную модель маркетинг-микса, детализируют тактические оперативные планы. Согласно рис. 5.3 уровень, соединяющий долгосрочный перспективный и текущий оперативный планы — это разработка правил осуществления тактических маркетинговых действий. Формулировка этих правил основывается на характеристике особенностей тактического планирования маркетинга, выявлении уровней субординации и координации между элементами многоступенчатого процесса маркетингового планирования, усовершенствовании дизайна планирования стратегии и тактики маркетинга.

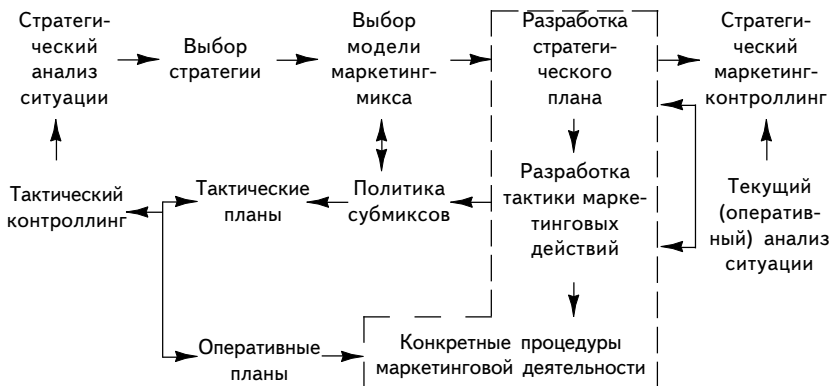


Рис. 5.3. Тактическое планирование маркетинговых взаимодействий в процессе реализации стратегии фирмы

На стадии тактического планирования фирма выполняет такие важнейшие процедуры:

- оценивает выбранную маркетинговую стратегию;
- разрабатывает макеты субмиксов в рамках структуры маркетинг-микса;
- составляет и реализует краткосрочные планы маркетинга.

Оценка выбранной стратегии маркетинга связана прежде всего с выявлением в ней так называемых узких мест с тем, чтобы разработать мероприятия, направленные на их “расшифровку”. Узкими местами стратегии считаются коммерческие и финансовые риски; колебания рыночного спроса, связанные с изменением чувствительности отдельных групп потребителей к ценам и требованиям покупателей к предлагаемой продукции и услугам; проблемы построения партнерских отношений с рыночными субъектами, входящими в маркетинговую систему фирмы; трудности формирования оптимальной модели маркетингологистики фирмы; появление стратегических “люков”, требующих “закрытия”.

Осуществляя планирование тактических действий в сфере маркетинга, фирма детально анализирует факторы, способствующие повышению уровня риска ее предпринимательской деятельности в целом. Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения потерь, показывающая, насколько вероятно возникновение тех или иных потерь (рис. 5.4).

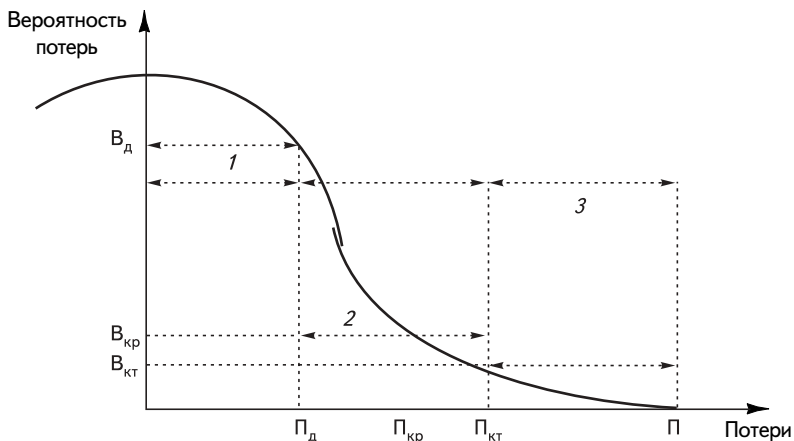


Рис. 5.4. Кривая распределения потерь:

1, 2, 3 — зона риска соответственно допустимого, критического и катастрофического;  $V_d$ ,  $V_{кр}$ ,  $V_{кт}$  — вероятность потерь соответственно допустимых, критических и катастрофических;  $\Pi_d$ ,  $\Pi_{кр}$ ,  $\Pi_{кт}$  — потери соответственно допустимые, критические и катастрофические, которые могут быть эквивалентны имущественному состоянию фирмы

В процессе принятия плановых решений о допустимости и целесообразности риска маркетинговой деятельности фирма рассчитывает не столько вероятность определенного уровня потерь, сколько вероятность того, что потери не превысят некоторого предельного уровня. Приемлемым должен быть такой уровень риска, при котором  $V_d \leq M_d$ , где  $M_d$  — максимальная (предельная) вероятность допустимого риска.

При составлении кривой риска в процессе тактического планирования маркетинга фирма может использовать такие основные методы: статистический, когда изучают статистику потерь, наблюдавшихся в аналогичных ситуациях; экспертных оценок, основывающийся на изучении мнений экспертов-специалистов; расчетно-аналитические, предполагающие расчет показателей риска предпринимательской деятельности фирмы.

В процессе тактического планирования наиболее часто используют следующие расчетно-аналитические методы:

- оценки чувствительности. Определяют, насколько сильно изменится эффективность планируемого предприятия при изменении условий его реализации. Изменение чувствительности покупателей к изменениям цен оценивают с помощью показателей прямой и перекрестной ценовой и доходной эластичности спроса. Эти показатели могут стать одним из инструментов анализа меняющегося положения покупателей на рынке за определенный период времени. Признаком изменения позиции покупателей может стать выдвижение ими новых требований к предлагаемой продукции и услугам. Воспринимая новые высокие цены, покупатели рассчитывают на более высокий уровень потребительских свойств продукции и услуг. На основании этой информации фирмы составляют потребительскую карту конкретного целевого рынка или сегмента;

- теории вероятности (корреляция, регрессия, дисперсный анализ, применяемые для оценки степени и характера зависимости нескольких переменных);

- имитации. Для анализа риска чаще всего применяют метод Монте-Карло, устанавливающий вероятность наступления одного события (процесса) от вероятности наступления другого [1; 12; 18; 21]. В результате фирма пытается оптимизировать время наступления заданного имитируемого события.

С помощью текущей оценки риска и покупательской активности фирма может добиться адекватной реакции на многие рыночные изменения и оптимизировать систему своих маркетинговых взаимодействий.

Разработка наиболее оптимальной для фирмы-производителя маркетинговой системы связана с решением таких проблем: определения целей и характера взаимоотношений фирмы (от жестких конкурентных контактов до взаимовыгодных партнерских коммуникаций); разработки принципов маркетинговых взаимодействий фирмы и проектирования перспектив развития моделей ее маркетинговых коммуникаций.

Как известно, основным приоритетом современных маркетинговых стратегий фирмы является создание партнерских отношений с покупателями. Приобрести новых клиентов очень трудно, иногда на организацию взаимовыгодного сотрудничества затрачиваются годы. Напротив, удовлетворенные взаимодействием с продавцом покупатель превращаются в активы компании, в потенциальный долгосрочный источник доходов. Кроме того, существующих клиентов интересуют новые товары и услуги компании, что открывает перед производителем широкие возможности для развития и получения прибыли. Относительно кон-



курентов маркетинговое воздействие фирмы-производителя — это предложение такой модели взаимоотношений, которая может быть основана на соблюдении принципов и этических норм так называемой честной конкуренции, создании барьеров для вхождения в отрасль потенциальных конкурентов.

Создание барьеров для вхождения в отрасль новых конкурентов связано с проведением комплекса маркетинговых мероприятий: коллективного решения некоторых проблем (например, создание суперсовременных электронных каналов связи); предупреждения о возможных проблемах; организации регулярных контактов в целях совместного обсуждения текущих и перспективных проблем развития рынка и изменения покупательского спроса и т. д.

В современных условиях в системе маркетинговых взаимодействий фирмы одну из главных ролей играют поставщики необходимых производственных ресурсов. Создание партнерских отношений с поставщиками обеспечивает фирме гибкость и доступ к высококачественным ресурсам. Следовательно, от выбора поставщика существенно зависит степень воздействия фирмы-производителя на своих клиентов. Вклад поставщиков в потребительский доход клиентов увеличивается по мере более полного удовлетворения потребностей покупателя, например при расширении товарного ассортимента или услуг.

Регулирование отношений с посредниками (особенно торговыми) приобретает исключительное значение, поскольку именно они являются завершающим звеном процесса доведения товаров или услуг до конечных потребителей. Заметим, что недовольство покупателей контактами с торгово-распределительной сетью может привести не только к сокращению прибыли торгующих организаций, но и к снижению рыночной стоимости компании-производителя. Учитывая эту зависимость, фирма тщательно выбирает и формирует маркетинговый канал. Сформированный маркетинговый канал воздействует на эффективность стратегических и тактических решений, принимаемых фирмой-производителем в сфере рынка, изменения покупательского распределения и сбыта своей продукции на конкретных целевых сегментах.

Отношения фирмы с поставщиками, потребителями и посредниками строятся на основе использования концепции полной логистической цепи:

закупки → производство → дистрибуция → продвижение → продажи.

Планируя взаимодействия с субъектами логистической маркетинговой цепочки, фирма решает следующие проблемы:

- определяет частоту (регулярность) торговых сделок;
- выбирает модель ведения переговоров при заключении сделок;
- разрабатывает новые формы контактов с субъектами маркетинговой логистической системы.

Все три проблемы решаются в процессе анализа перспектив развития модели маркетинг-логистики фирмы-производителя (рис. 5.5).

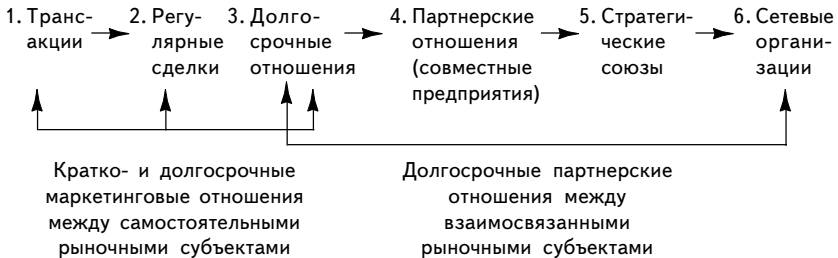


Рис. 5.5. Диапазон маркетинговых взаимодействий субъектов логистической системы

Диапазон маркетинговых контактов фирмы-производителя широк — от единичных транзакций до сложных интегрированных форм отношений в виде сетевых организаций.

Многие фирмы планируют свои маркетинговые коммуникации на долгосрочной основе, предполагая достижение в будущем нового уровня партнерских отношений с ближайшими субъектами маркетинговой логистической системы. В настоящее время одной из высших форм маркетинг-партнерства считается создание стратегических союзов и сетевых организаций.

Стратегический союз (совместное предприятие) может стать многофункциональной организационной структурой (сетью), позволяющей фирме использовать партнерство для приобретения новых ресурсов, навыков, следовательно, конкурентных способностей. Идея создания сетевых структур стала основой для разработки концепции виртуальной корпорации — временной сети компаний, которые быстро объединяются для использования появляющихся возможностей. Когда необходимость в партнерстве исчезает, компании разделяются.

Руководству фирмы следует учитывать, что в основе ее рыночного “долголетия” должно лежать эффективное использование деловых, конкурентных способностей созданной фирмой системы маркетинговых коммуникаций. Практика маркетинг-взаимодействий японских компаний показала, что конкурентное преимущество получают не те фирмы, которые располагают неограниченными ресурсами, а “конструктивно мыслящие” при разработке стратегических и тактических программ мероприятий в сфере своих маркетинг-коммуникаций.

Одной из новых форм маркетинг-контактов современной фирмы является такое управление отношениями с поставщиками, посредниками и потребителями, чтобы не только сформировать систему партнерских маркетинговых взаимодействий, но и влиять на повышение ее эффективности.

Основу методологии формирования системы партнерских отношений фирмы с ближайшими субъектами маркетинговой среды составляют методы оценки запасов, заказов и производственных ресурсов фирмы, в частности:

- метод обеспечения сбалансированности материальных запасов с производственной программой (так называемый метод ЛОБ), позволяющий при планировании заказов свести к минимуму производственные запасы, если сроки поставки сырья, материалов и комплектующих изделий фиксированы, но нет уверенности в их соблюдении поставщиками [1; 11; 13];
- методы теории массового обслуживания, применяемые при планировании оптимальных соотношений размеров основного и вспомогательного производства, а также процессов, которые носят нерегулярный характер;
- методы теории игр и теории статистических решений, применяемые при оптимизации решений по управлению процессами взаимоотношений фирмы с рынком, по страхованию и созданию сезонных запасов ресурсов;
- математические методы, предполагающие использование компьютерных и информационных моделей фирмы. К последним относится модель Дж. Форрестера, или модель индустриальной динамики, согласно которой фирма рассматривается как информационная система, пытающаяся минимизировать факторы, которые вызывают запаздывание в движении отдельных потоков (материальных, финансовых, рабочей силы, информации) [1; 7; 11; 12].

Функции управления маркетинговой системой берет на себя, как правило, фирма-интегратор (это может быть торговая фирма, фирма-произ-

цент или поставщик). Рассматривая процессы управления маркетинговыми контактами рыночных субъектов с позиции фирмы-производителя, различают следующие тактические (текущие) мероприятия по управлению ее взаимодействиями с поставщиками [3; 8; 18]:

- разработка совместных проектов;
- создание общей базы данных о клиентах (конечных или производственных потребителей), требованиях, предъявляемых к качеству готовой продукции, с целью воздействия на качество поставляемых фирме-производителю производственных ресурсов;
- объединение средств для проведения исследований рынка;
- обсуждение условий предоставления ссуды на приобретение производственных ресурсов у поставщика.

К мероприятиям по управлению текущими маркетинговыми взаимодействиями фирмы-производителя с посредниками относятся [2; 3; 8; 9]:

- объединение усилий по созданию оптимального маркетингового канала;
- совместное участие в разработке моделей розничных цен;
- совместное стратегическое и тактическое планирование товарного ассортимента;
- создание совместных команд по разработке инноваций (торговая сеть непосредственно сориентирована на выявление требований покупателей, анализ их претензий и устранение причин недовольства качеством товаров или обслуживанием);
- совместное обсуждение новых способов использования продукции;
- объединение исследовательских и конструкторских программ;
- совместные рекламные действия;
- создание общей базы данных о клиентах;
- использование общих производственных помещений.

Комплексное воздействие на покупателей как главного объекта маркетинговых усилий фирмы-производителя предполагает разработку и осуществление следующих мероприятий [3; 15; 33]:

- вовлечение покупателей в совместное деловое предприятие (деловые встречи, обсуждение проблем, выявление причин недовольства покупателей);
- организация устойчивой обратной связи с покупателями (побуждение потребителей высказывать претензии в удобной для них форме — по телефону, с помощью экспресс-опросов, причем затраты по организации специальных бесплатных телефонных линий фирма вводит в смету расходов на маркетинг);

- вовлечение покупателей в процесс проектирования уникальных товаров;
- закрепление за покупателями персонала торговой фирмы и(или) фирмы-производителя;
- оказание покупателям финансовой помощи (скидки, купоны, распродажи, выпуск кредитных карт для покупателей);
- разработка и реализация специальных маркетинговых программ (например, создание клубов потребителей, членам которых предлагаются скидки, журналы, бюллетени, призы, эксклюзивные потребительские карты).

Успешное планирование системы маркетинговых взаимодействий позволит фирме решить проблему обнаружения и “закрытия” стратегических “люков” ее маркетинговой деятельности. “Люки” обнаруживаются в процессе GAP-анализа, когда фирма устанавливает отклонения от желаемого тренда развития тех или иных показателей (рис. 5.6) [3; 7; 15].

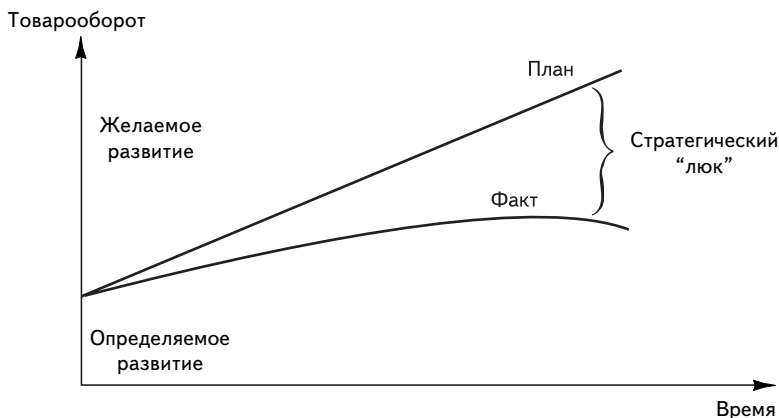


Рис. 5.6. Стратегические “люки” маркетинговых коммуникаций фирмы

Система маркетинговых отношений фирмы, построенная на долгосрочной партнерской основе, позволяет ей устранять отклонения между плановыми и фактическими объемами продаж и дохода. Устранение достигается поиском новых форм управления взаимоотношениями фирмы-производителя с покупателями, посредниками и поставщиками. В результате фирма за короткое время может обеспечить закрытие стратегического “люка” и занять устойчивое положение в конкурентной среде.

“Расшифровка” узких мест выбранной стратегии и закрытие стратегических “люков”, проводящееся на стадии тактического планирования, связаны с разработкой планов инноваций и инвестиций. В сфере маркетинга взаимодействий фирмы инновации могут касаться усовершенствований взаимодействий с поставщиками, конкурентами и покупателями; разработок мероприятий по продлению жизненного цикла товаров фирмы и программ субмиксов в рамках модели маркетинг-микс; усовершенствований внутренней организации структуры маркетинга и дизайна планирования рекламной кампании как важнейшего инструмента продвижения продукции.

План инноваций предусматривает различные изменения в структуре фирмы. Он является составляющей жизненного цикла фирмы и товара. План инноваций маркетинговой деятельности может входить в состав стратегического плана и отдельным документом не оформляться. Эффективность процесса внедрения инноваций в значительной мере обусловлена оптимальной организацией текущего учета и контроля маркетинговой деятельности фирмы в условиях изменяющейся среды маркетинга.

В процессе текущего анализа рыночной ситуации, когда рассматриваются воздействия различных факторов на рыночные позиции субъектов, фирма определяет свои потребности в инновациях для конкретного целевого рынка. С помощью тактического маркетинг-контроллинга оценивают уровень рентабельности инвестиций (кратко- и долгосрочных) в инновации, которые могут быть реализованы в данный (текущий) период. Задачей тактического контроллинга маркетинга является развернутый расчет конечных финансовых показателей с тем, чтобы определить текущую стоимость капиталовложений, которые может осуществить фирма в конкретных рыночных условиях для укрепления своей позиции на конкретном целевом рынке [9; 31; 32; 34; 35].

Тактический (оперативный) контроллинг маркетинга фирма начинает с анализа текущего уровня прибыли и рентабельности своей маркетинговой деятельности. Прибыль на вложенный капитал рассчитывают по формуле

$$ROY = \frac{ЧП}{ОП} \frac{ОП}{А},$$

где ЧП — чистая прибыль фирмы с учетом уплаты налогов; ОП — объем реализованной продукции; А — активы фирмы (инвестированный капитал).

Анализируя показатель  $ROY$  как коэффициент рентабельности активов, фирма определяет факторы, вызывающие его изменения. Это прежде всего повышение рентабельности продаж и ускорение оборачиваемости активов. Коэффициент рентабельности продаж рассчитывают по формуле

$$ROS = \frac{ЧП}{ОП}.$$

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывают так:

$$AT = \frac{ОП}{А}.$$

Далее фирма определяет фактический уровень маржинальной прибыли и сравнивает его с запланированным. Оценка маржинальной прибыли, в свою очередь, является базой для определения зоны безубыточности маркетинговой деятельности фирмы [32; 35]. Отклонение достигнутого уровня производства и сбыта от точки безубыточности снижает уровень доходности, что требует от фирмы проведения корректирующих мероприятий. Корректировка может заключаться либо в уменьшении целевых ориентиров маркетинговой деятельности, либо в разработке комплекса маркетинговых мероприятий по повышению эффективности производства и сбыта продукции.

В целях определения последовательности корректирующих мероприятий фирма рассчитывает дополнительные производственно-экономические показатели: точку возобновления запасов производственных ресурсов и готовой продукции; коэффициенты эксплуатации оборудования и транспортных средств фирмы; удельный вес затрат на выполнение отдельных функций маркетинг-логистики (складирования, хранения, транспортировки) с тем, чтобы наметить основные корректирующие мероприятия относительно ближайших субъектов маркетинговой системы.

Исследуя эти показатели, фирма определяет причины и вероятность снижения (повышения) выручки, намечает мероприятия по разработке годового финансового плана и плана текущих инвестиций, в которых должны быть учтены корректирующие мероприятия.

Как и финансовый план маркетинга, процесс планирования инвестиций в маркетинговую деятельность должен завершаться отдельным планом.

Уровни планирования инвестиций в маркетинговую деятельность фирмы представлены на рис. 5.7.

|                                      |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|
| 1. Планирование стратегии →          | Анализ стратегических альтернатив →   | Выбор стратегии маркетинга →                  | Разработка стратегического маркетингового плана |
| 2. Планирование инноваций →          | Поиск (генерация) идей и разработка проектов →  | Выбор инновационных проектов →                | Разработка планов инноваций                     |
| 3. Планирование инвестиций →         | Финансовый анализ проектов, оценка потребности в инвестиционных проектах →                | Выбор оптимальных инвестиционных проектов →   | Разработка плана инвестиций                     |
| 4. Сводное планирование инвестиций → | Оценка потребности в финансовых ресурсах, принятие решений по источникам финансирования → | Разработка финансовой модели развития фирмы → | Разработка финансового плана                    |

Рис. 5.7. Процесс планирования маркетинговых инвестиций фирмы

Разработка сводного планирования инвестиций представляет собой так называемую расшивку узких мест, связанных с инвестированием, и предполагает разработку инвестиционного и финансового планов фирмы. Разработка инвестиционного плана непосредственно связана с разработкой планов инноваций и финансового.

Этапы финансовой оценки планируемых капиталовложений фирмы приведены на рис. 5.8.

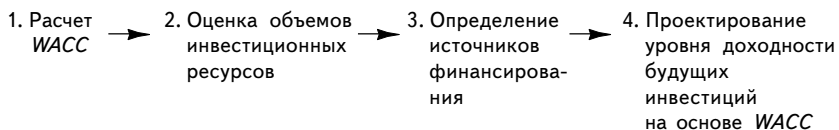


Рис. 5.8. Поэтапная финансовая оценка планируемых инвестиций фирмы

Средневзвешенная стоимость капитала фирмы — WACC — определяет текущий уровень доходности инвестированного капитала. Проектирование WACC будущих инвестиционных проектов должно соответствовать следующим критериям:



- планируемая средневзвешенная стоимость капитала фирмы должна превышать (равняться) ее текущий уровень;
- достижение запланированного уровня доходности инвестиций должно строиться с учетом риска.

Выполняя эти требования, сводное планирование инвестиций предусматривает расчет по каждому инвестиционному проекту и портфелю проектов в целом показателей распределения инвестиций и движения наличности, а также коэффициентов эффективности инвестиций.

К показателям распределения инвестиций относятся:

- общие объемы инвестиций на планируемый период, в том числе по годам жизненного цикла проекта;
- структура инвестиций (объемы капиталовложений по направлениям их использования);
- источники финансирования инвестиций (внутренние и внешние).

Показатели движения наличности предполагают расчет:

- математического ожидания притоков наличности по годам инвестиционного проекта;
- дисперсии и среднеквадратического отклонения поступлений наличности от запланированного уровня;
- уровня риска планируемых инвестиций, который должен стать главным инструментом в корректировке процесса планирования кратко- и среднесрочных проектов.

С помощью развернутого расчета и анализа конечных финансовых результатов, проводимых на стадии тактического планирования, фирма формирует исходные данные для подготовки инвестиционного, финансового и маркетингового планов, в которых оценивает и планирует динамику и основные составляющие доходности вложенных средств с учетом источников их финансирования и уровня риска [11–13; 23].

Краткосрочный план маркетинга как основной документ текущей маркетинговой деятельности включает следующие разделы:

1. Анализ текущей рыночной ситуации:

- сложившейся ситуации в поведении фирмы и ее СБЕ на общем и целевых рынках;
- текущего уровня эффективности деятельности фирмы.

2. Цели и задачи маркетинга фирмы в области:

- маркетинговой деятельности;
- производственно-финансовой сферы.

### 3. Мероприятия программы маркетинг-микса:

- товарная политика (описание товара, ассортиментная политика, работа с покупателями, допродажные и послепродажное обслуживание);
- ценовая политика (цены, условия поставки и расчетов, кредитная политика, политика предоставления скидок);
- распределительная политика (политика сбыта, организация торговли и каналов сбыта, маркетинг-логистика);
- коммуникативная политика (реклама, стимулирование продаж, личные продажи, работа с общественностью).

### 4. Бюджет (затраты на маркетинг):

- затраты на проведение маркетинговых мероприятий;
- затраты на формирование и обработку заказов;
- затраты, связанные с выполнением заказов.

5. Организационные предпосылки выполнения плана маркетинговых действий (определение ответственных за решение конкретных задач, а также норм и принципов взаимоотношений).

Поиск оптимальной модели маркетинг-микса, осуществляемый в процессе стратегического планирования, детализируется на стадии разработки комплекса тактических маркетинговых мероприятий компании.

Каждый субмикс маркетинга содержит как стратегические, так тактические инструменты. Считается, что большое стратегическое значение имеют инструменты товарного, ценового и распределительного субмикса [9; 26; 33]. В условиях реализации концепции маркетинговых взаимодействий повышается стратегическое значение коммуникативного микса, обеспечивающего “настройку” маркетинговых контактов фирмы.

## **5.3. Особенности принятия тактических решений в сфере маркетинговых взаимодействий фирмы**

Принимая тактические решения в сфере маркетинга, фирма должна учитывать, что определение тактики и стратегии — единый процесс планирования ее маркетинговых взаимодействий.

Кроме того, руководство фирмы должно помнить, что от разработки дизайна интегрированного процесса маркетингового планирования зависит эффективность стратегических и тактических планов маркетинга (рис. 5.9).

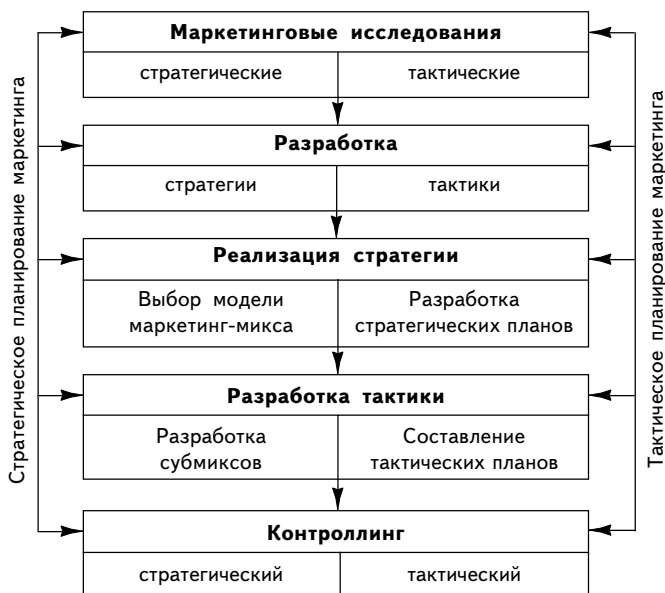


Рис. 5.9. Дизайн маркетингового планирования

Проанализировав данные рис. 5.9, отметим, что тактическое планирование можно определить как подсистему стратегического планирования маркетинга, причем разработку тактических маркетинговых действий следует начинать на этапе комплексных маркетинговых исследований, что будет способствовать реализации выбранной стратегии.

При этом фирма должна учитывать, что эффективность ее тактических маркетинговых планов зависит от того, насколько полно она выполняет основные принципы стратегического планирования и оперативно адаптирует и совершенствует тактику своего поведения на целевых рынках. Кроме того, на эффективность тактических маркетинговых действий влияет выбор (или пересмотр) стратегии СБЕ или фирмы в целом. В этом смысле справедливым будет утверждение о том, что эффективность тактического планирования является залогом эффективной реализации стратегических планов маркетинга, что в конечном итоге позволит фирме расширить трактовку своей миссии на целевых рынках, заявляя о том, что будет не только удовлетворен покупательский спрос на высококачественные товары и услуги, но и решены про-

блемы потребителей. При этом фирма делает акцент на решении индивидуальных потребительских проблем, повышая привлекательность своей концепции для выбранного целевого сегмента рынка [15; 17; 33]. В то же время тактическое планирование маркетинга, конкретизируя стратегические планы, должно уменьшать риск разработки стратегии маркетинговых взаимодействий фирмы.

Оперативный контроллинг, осуществляемый фирмой в процессе тактического планирования, должен своевременно обнаруживать узкие места планирования стратегии, оценив возможные мероприятия их “расшивки”. Кроме того, именно тактическое планирование должно оценить текущий уровень эффективности логистической организационной и плановой подсистем маркетинга взаимодействий фирмы. Наконец, тактическое планирование призвано разработать комплекс эффективных маркетинговых взаимодействий в рамках каждого субмикса, причем в товарном субмиксе в условиях применения индивидуального подхода к потребителю делается ставка на дифференциацию и вариацию товаров и услуг; в ценовом миксе применяется методология дифференциации цен и условий реализации товара покупателям; в распределительно-сбытовом субмиксе решается комплекс логистических проблем маркетинговых взаимодействий фирмы; в коммуникативном миксе задаются направления, средства и формы ее маркетинг-коммуникаций (комплекс ФОССТИС, реклама, паблик рилейшнз, личные продажи и т. д.).

## **Контрольные вопросы**

1. Особенности интегрированного процесса планирования маркетинговых взаимодействий фирмы.
2. Взаимосвязь основных исследовательских проблем стратегического и тактического планирования маркетинга.
3. Какие проблемы решает тактическое планирование маркетинга?
4. Охарактеризуйте понятие “узкие места” в маркетинговой стратегии фирмы и определите пути их преодоления в процессе тактического планирования.
5. Роль инноваций в процессе планирования новых форм маркетинговых воздействий фирмы на ближайших рыночных субъектов.
6. Какое значение имеет разработка сводного планирования инвестиций в процессе преодоления узких мест в маркетинговой стратегии фирмы?
7. Как с помощью субмиксов фирма может достичь планируемого уровня маркетинговых воздействий на рыночных партнеров?

## ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ



**М**аркетинговое понимание товара и его основные характеристики. Товарный субмикс в системе маркетинговых взаимодействий фирмы. Стратегические и тактические цели товарной политики. Разработка и реализация товарной политики компании. Основные направления и принципы проведения товарной политики фирмы. Проблемы создания нового товара и оценка марочного капитала компании

### 6.1. Маркетинговое понимание товара и его основные характеристики

Товар — это совокупность полезных свойств материального блага или услуги, способных удовлетворить потребность, предъявляемую покупателями. Товар в маркетинговом понимании характеризуется на нескольких уровнях [3; 5; 9; 33]:

- как замысел товара, предназначенного для удовлетворения предъявленного спроса. Речь идет о товаре как объекте проектирования (новизна, патентная чистота, сложность);
- как реальный товар, т. е. товар в реальном исполнении с комплексом свойств и характеристик. Здесь товар понимается как объект производства с определенными производственно-нормативными параметрами (материало-, энерго-, капиталоемкость и т. д.). Товар как объект потребления связан с оценкой его технико-эксплуатационных характеристик (долговечность, надежность, безопасность, экологичность, удобство эксплуатации);
- товар, имеющий общественное признание и обуславливающий успех фирмы в конкурентной борьбе. В данном случае фирма предусмат-

ривает предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих вместе с реальным товаром *товар с подкреплением*. Например, успех корпорации IBM отчасти объясняется подкреплением ее товара в реальном исполнении (компьютеров). Эта фирма осознала, что клиентов интересует не техника как таковая, а решение их собственных проблем. Потребитель нуждался в инструкциях, наборах рабочих программ, услугах по программированию, оперативному ремонту, гарантиях. Корпорация IBM первой стала продавать не просто компьютеры, а необходимый клиенту комплекс услуг, которые в данном случае обеспечивают сервисное сопровождение товаров фирмы [14; 25].

В процессе разработки мероприятий товарной политики фирма классифицирует товары по критериям:

- по степени долговечности — товары (и услуги) длительного и кратковременного пользования;
- производственного и непроизводственного (широкого) потребления;
- по манере поведения потребителей — товары повседневного спроса, которые потребитель покупает часто с минимальными издержками по сравнению с другими товарами (например, предметы первой необходимости); товары пассивного спроса, о которых потребитель не знает или знает, но обычно не думает об их покупке; товары особого спроса — материальные блага с уникальными характеристиками или отдельные марочные товары, за которые покупатели согласны заплатить высокую цену;
- в зависимости от того, как покупатель воспринимает продукцию фирмы (т. е. каково ее общественное признание) — стандартизированные и дифференцированные.

Стандартизированным называется товар, предлагаемый различными фирмами, но воспринимаемый покупателями как однородный во всех случаях (например, сельскохозяйственная продукция одного сорта и качества).

Дифференцированным называется товар, предлагаемый различными фирмами и воспринимаемый покупателями как различный у каждого продавца.

Большинство дифференцированных товаров фирменные. Под фирменными понимаются дифференцированные товары определенного качества, которые в определенном количестве и упаковке продаются под определенной маркой (например, кофе “Чибо”, кроссовки “Рибок”, спортивная одежда “Адидас”).

От каждого конкретного потребителя зависит, воспринимает он товар как стандартизованный или дифференцированный. Работая с реальным товаром, фирмы заинтересованы в его представлении покупателям как дифференцированного.

Добиваясь общественного признания своей продукции, фирмы пришли к выводу о необходимости создания соответствующего маркетингового окружения товара и бизнеса в целом [2; 3; 8; 33]. Под маркетинговым окружением товара понимается придание ему таких характеристик, которые обеспечат привлекательность этого товара для покупателей. К факторам маркетингового окружения продукции фирмы относятся срок службы, полезность, упаковка, марка, имидж, цена, технико-эксплуатационные характеристики, экологичность, условия приобретения. Под маркетинговым сопровождением бизнеса стали понимать разработку мероприятий, повышающих эффективность производственно-сбытовой деятельности фирмы в целом. Это рекламная деятельность, разработка брэндинга (уникального стиля фирмы), изменение дизайна и содержания упаковки, организация оптимальных маркетинговых каналов и сбытовых систем.

Комплексная оценка продукции с учетом ее маркетингового окружения позволяет руководству компании принять следующие плановые решения [13; 23]:

- выбрать подход к определению продукции;
- составить общее описание производственной программы или товарного ассортимента;
- проанализировать этапы жизненного цикла отдельных товаров (или ассортиментных групп товаров).

Различают следующие подходы к определению продукции [5; 18; 21]: выделение конкретного продукта; планирование расширенного продукта; разработка обобщенного продукта.

Конкретный продукт — это набор конкретных видов выпускаемой продукции (например, часы, автомобили). Виды продукции делятся на подвиды: например, часы электронные, кварцевые, механические. Различают также товарные марки, например часы фирмы “Ориент”.

Расширенный продукт — это сочетание товарного ассортимента и комплекса услуг для покупателя. Под обобщенным продуктом понимается товар, имеющий значение прежде всего для покупателя.

Сделав ставку на производство обобщенного продукта, фирма признает важность вопроса о видах и степени технического и прочего об-

служивания в допродажный и послепродажный периоды. В ряде случаев эффективный сбыт товаров промышленного назначения и поддержание высокой репутации фирмы немыслимы без технического обслуживания, даже если его организация требует больших издержек. Кроме того, фирма оценивает реакцию покупателей на покупку, т. е. насколько положительно или отрицательно воспринимает потребителем купленный товар.

Многие фирмы производят и реализуют несколько серий, типов товаров. Совокупность всех продуктов предпринимателя называется программой. В промышленности говорят о производственной программе, в торговле закрепилось понятие товарного ассортимента.

Поскольку многие фирмы являются производителями и продавцами своей продукции, чаще употребляется понятие “товарный ассортимент”. Это группа или набор товаров, взаимосвязанных в силу схожести их функционирования либо в силу того, что их продают одним и тем же группам покупателей или через одни и те же типы торговых заведений, или в одних и тех же диапазонах цен. Если у фирмы насчитывается несколько ассортиментных групп товаров, то говорят о товарной номенклатуре компании, или товаре-миксе [3; 4; 8; 15].

Товар-микс имеет несколько характеристик. Фирма оценивает его широту, глубину, насыщенность и гармоничность (согласованность) [2; 3; 8; 9].

Под широтой товара-микса имеется в виду общая численность выпускаемых фирмой ассортиментных групп товаров. Широту ассортимента определяют по критерию прибыли. Ассортимент может быть слишком узким, если можно увеличить прибыль, дополнив его новыми продуктами. Он может быть для фирмы слишком широким, если прибыль можно увеличить, исключив из него ряд изделий. Под глубиной товара-микса понимают варианты предложений каждого отдельного товара в пределах конкретной ассортиментной группы. Насыщенность товара-микса, или длина товарных линий, означает общее количество отдельных единиц товаров, составляющих товарную номенклатуру. Насыщение товара-микса достигается за счет расширения ассортиментных групп (добавления новых изделий). Под гармоничностью товара-микса подразумевают степень близости товаров разных ассортиментных групп относительно их конечного использования, требований технологий и организаций производства. При этом учитывается также возможность использования одних каналов распределения продукции и средств рекламы.



Большинство решений, касающихся изменений производственной программы или товарной номенклатуры, фирма принимает на основе анализа жизненного цикла ассортиментных групп и(или) отдельных товаров, предлагаемых ею на целевых рынках.

Жизненный цикл товара (*Life cycle analysis — LCA*) — это составляющая его маркетинговой концепции, с помощью которой описывается существование изделия с момента его разработки до момента снятия с производства и окончательного выведения с рынка.

Периоды рыночного существования товара образуют стадии его жизненного цикла. Продолжительность как отдельных стадий, так и жизненного цикла товара в целом может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. При всем разнообразии жизненных циклов товаров в зависимости от их специфики, скорости физического и морального старения, условий рыночной конъюнктуры отдельных целевых сегментов обычно различают шесть основных стадий (в литературе встречаются также термины “фаза” и “этап”) жизненного цикла продукта (рис. 6.1) [3; 5; 7; 21; 33].

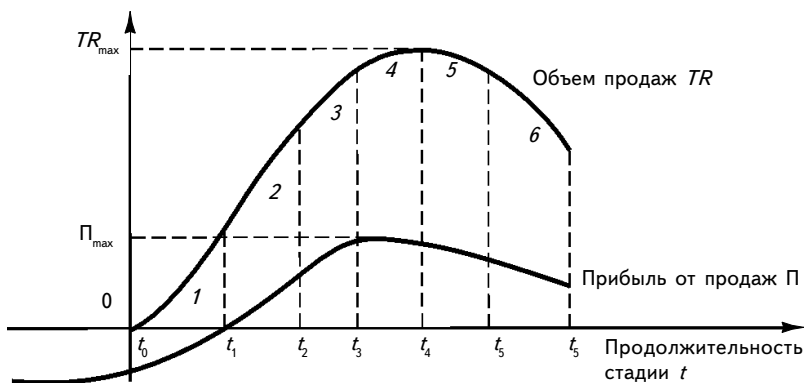


Рис. 6.1. Схема жизненного цикла товара (LCA):  
1–6 — стадии жизненного цикла товара

1. Разработка товара, или дорыночная стадия его существования.
2. Выведение (внедрение) товара на рынок (медленное увеличение объема сбыта товара по мере его выхода на рынок). Прибыли на этой стадии фирма еще не имеет.

3. Увеличение объемов производства (быстрое восприятие товара рынком и увеличение объема продаж и прибылей).

4. Зрелость (замедление темпов увеличения объема сбыта товара в связи с тем, что он уже воспринят большинством потенциальных покупателей). Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с увеличением затрат на защиту от конкурентов.

5. Насыщение внутреннего рынка (объем продаж товара максимальный). Прибыльность торговли товаром начинает снижаться.

6. Выведение (упадок) — резкое снижение объемов сбыта и прибылей.

Информация о поведении товара на стадиях его жизненного цикла исключительно важна для разработки мероприятий товарной политики фирмы, так как каждая из стадий имеет определенные временные границы и характерные черты рыночного поведения продукции.

К особенностям планирования стадии разработки товара относятся:

- анализ уровня конкуренции существующих товаров, удовлетворяющих аналогичную потребность;
- оценка потребности в конкретном товаре;
- изучение положения на рынке производительных сил (рабочей силы, сырья, оборудования и т. д.), необходимых для производства товара.

Процесс планирования стадии внедрения продукции фирмы на рынок предполагает (табл. 6.1):

- оценку ситуации, сложившейся на целевом рынке;
- постановку целей и задач маркетинговой деятельности компании на этой стадии;
- выбор стратегии проникновения товаров на целевой рынок;
- разработку комплекса тактических действий фирмы в рамках выбранной стратегии.

Разрабатывая мероприятия товарной политики на всех остальных стадиях жизненного цикла товара, фирма пытается так спланировать мероприятия по маркетинговой деятельности, чтобы наиболее полно реализовались цели и задачи маркетинга в меняющихся рыночных условиях.

В планировании стадий жизненного цикла товара отражается умение руководства фирмы анализировать факторы маркетинговой среды, выделяя главные из них и адаптируя свое поведение к новым рыночным условиям (табл. 6.2).

Разработанная фирмой система стратегических и тактических мероприятий, продлевающая существование ее товаров на целевых рынках,

**Особенности планирования стадии внедрения товара на рынок**

| Стадия внедрения товара на рынок  | Цель маркетинга: достижение безубыточности производства | Задачи маркетинга: организация маркетинговых исследований; испытание и тестирование товара   |
|---|---|--|
| Ситуация на целевом рынке   | Стратегия маркетинга                                    | Планируемые тактические действия   |
| <p><b>Первая:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• большая часть покупателей не осведомлена или слабо осведомлена о товаре;</li> <li>• информированные покупатели готовы приобрести товар по высокой цене;</li> <li>• конкуренция слабая</li> </ul>                                   | Быстрое снятие “сливок”                                 | Фирма считается с возможностью конкуренции и стремится выработать у потенциальных покупателей предпочтительное отношение к своему товару с помощью интенсивной рекламы его привлекательных характеристик и новых методов обслуживания покупателей  |
| <p><b>Вторая:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• емкость рынка ограничена;</li> <li>• большая часть покупателей осведомлена о товаре;</li> <li>• информированные покупатели готовы приобрести товар по высокой цене;</li> <li>• конкуренция практически отсутствует</li> </ul>      | Медленное снятие “сливок”                               | Фирма считается с конкуренцией и увеличивает объемы продаж, ориентируясь на повышение качества товаров, эффективную рекламу, организацию послепродажного сервиса   |
| <p><b>Третья:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• емкость рынка велика;</li> <li>• большинство покупателей не будут приобретать товар по высокой цене;</li> <li>• имеются товары конкурентов;</li> <li>• потенциальные покупатели сравнительно плохо осведомлены о товаре</li> </ul> | Быстрое проникновение на рынок                          | Фирма кроме эффективной рекламы и повышения качества товаров большое внимание уделяет организации сервисного обслуживания покупателей. Делается акцент на снижение цен, если затраты на единицу продукции уменьшаются с увеличением масштабов производства и совершенствованием его технологии |
| <p><b>Четвертая:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• емкость рынка велика;</li> <li>• покупатели хорошо осведомлены о товаре;</li> <li>• имеется опасность конкуренции;</li> <li>• покупатели будут приобретать товары только по относительно невысоким ценам</li> </ul>             | Медленное проникновение на рынок                        | Основное внимание фирма уделяет созданию условий для снижения цены единицы продукции   |

**Планирование стратегии и тактики маркетинга  
на разных стадиях жизненного цикла товаров**

| Стадия жизненного цикла товара | Ситуация на целевом рынке   | Стратегические цели маркетинга   | Выбранная стратегия                            | Тактические задачи  | Планируемые тактические мероприятия  |
|--------------------------------|---|--|--|---|--|
| 1                              | 2   | 3  | 4  | 5   | 6  |
| Внедрение (выведение)          | <p>1. Усиление конкурентной борьбы (появление аналогичных и чаще всего лучших по качеству товаров).</p> <p>2. Покупатели имеют альтернативный выбор товаров.</p> <p>3. Большинство покупателей хорошо осведомлены о товаре.</p> <p>4. Емкость рынка расширяется</p> | <p>Обеспечение безубыточности серийного производства; достижение запланированного уровня прибыли</p> | Освоение рынка                                 | Мониторинг текущих продаж; формирование оптимального товарного ассортимента | <p>Фирма вынуждена считаться с усилением конкурентной борьбы, разрабатывая мероприятия по повышению качества товара, созданию новых его моделей. Предусматривается также вывод товара на новые сегменты рынка, усиление рекламы</p>                            |
| Зрелость                       | <p>1. Емкость рынка расширяется.</p> <p>2. Появление новых модификаций товаров и методов обслуживания покупателей.</p> <p>3. Увеличение запасов готовой продукции у производителя.</p> <p>4. Интенсивная конкуренция</p>  | Получение максимальной прибыли   | Дифференциация рынка и(или) комплекс-маркетинг | Достижение оптимального позиционирования товаров фирмы на рынке             | <p>Фирма осуществляет поиск новых способов повышения качества товаров, способов его использования и предложения новым рыночным сегментам, учитывая степень конкуренции. Особый акцент делается на совершенствовании дизайна и оформления готовой продукции</p> |

| 1         | 2   | 3   | 4  | 5  | 6  |
|-----------|---|---|--|--|--|
| Насыщение | <p>1. Емкость рынка стабилизируется.</p> <p>2. Появление товаров-заменителей.</p> <p>3. Интенсивная конкурентная борьба</p>   | Поддержание достигнутого уровня прибыли; сокращение издержек                                    | Дифференциация товара и(или) рынка   | Продление жизненного цикла существующих товаров; разработка проектов создания новых товаров      | <p>Фирма планирует активную рекламную кампанию своих товаров на новых сегментах и стимулирование персональных продаж.</p> <p>Разрабатываются новые методы формирования спроса и стимулирования сбыта при активном использовании каналов товародвижения.</p> <p>Оценивается эффективность использования системы скидок и целесообразность дальнейшего совершенствования технологии производства продукции</p> |
| Выведение | <p>1. Сокращение объема продаж.</p> <p>2. Борьба конкурентных товаров.</p> <p>3. Увеличение запасов в каналах товародвижения.</p> <p>4. Излишек производственных мощностей у производителей</p> | Предотвращение снижения прибыли и увеличения издержек производства и сбыта на единицу продукции | Модификация товаров; выведение товаров с рынка; дифференциация комплекс-маркетинга | Выведение неперспективных товаров из ассортимента фирмы; совершенствование товарной номенклатуры | <p>Если фирма решает оставить производство товаров без изменений, то она вынуждена интенсифицировать рекламу, совершенствовать упаковку, использовать маневренность цен. Если принимается решение о выведении товара с рынка, то планируется реализация оставшегося товара со скидками или передача его мелким фирмам; товар снимается с производства</p>  |

позволяет оптимизировать товарный ассортимент на всех этапах его жизненного цикла. В результате тщательного планирования товарного ассортимента возможна реализация современной модели рыночных отношений, основывающейся на приоритетности целей покупателей в системе маркетинговых взаимодействий субъектов.

## **6.2. Товарный субмикс в системе маркетинговых взаимодействий фирмы. Стратегические и тактические цели товарной политики**

Фирма разрабатывает комплексный товарный микс, в котором кроме проблем оптимизации товарного ассортимента решаются задачи целенаправленного воздействия на покупательский спрос и создание привлекательного имиджа товаров фирмы.

В современном маркетинге товарный микс — это совокупность инструментов, с помощью которых фирма обеспечивает наиболее полное признание своих товаров потребителями [2; 18; 33]. Товарный микс является одним из четырех основных субмиксов комплекса маркетинговых взаимодействий фирмы. Каждый субмикс — товарный, ценовой, распределительный и коммуникативный — включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую политику фирмы в сфере маркетинга.

Определение инструментов товарного микса основывается на маркетинговом понимании качества товаров, предложенных фирмой на целевых сегментах.

Товары должны обладать пятью характеристиками качества:

- уровнем технологического качества;
- набором эксплуатационных свойств;
- внешним оформлением;
- характерной упаковкой и марочным названием;
- привлекательным марочным названием.

Отмеченные характеристики товара позволяют фирме определить основные инструменты товарного микса и, следовательно, направления ее товарной политики.

К инструментам товарного субмикса комплекса маркетинга относятся:

- повышение качества товара (совершенствование технологических параметров, эксплуатационных (рабочих) характеристик, конструктивных особенностей, упаковки, торговой марки и дизайна продукции — специфического внешнего оформления);

- оптимизация товарного ассортимента;
- повышение качества обслуживания покупателей.

Определение инструментов товарного микса связано с решением основных проблем маркетинга фирмы: выбором макета качественных характеристик товаров; оптимизацией товарного ассортимента; разработкой модели обслуживания покупателей.

В современных условиях в макет качественных характеристик товара кроме пяти традиционных элементов качества включают конструктивные особенности товара, призванные подчеркнуть соответствие дизайна продукции ее рабочим характеристикам [8; 9; 21]. К конструктивным особенностям товара относятся удобство обслуживания — наличие всех необходимых условий для обслуживания и ремонта товаров; удобство эксплуатации — комфортность, низкие операционные издержки (затраты, связанные с использованием продукции в течение всего срока службы — страхование, потребление электроэнергии, установка); эстетичность — соответствие индивидуальным вкусам потребителя, стилю оформления офиса, жилого помещения и т. д.

Качество представленных на целевых рынках современных товаров тесно связано с решением проблем сервисной деятельности фирм. Важнейшие проблемы фирмы в сфере сервиса заключаются в обеспечении соответствия привлекательности товара и(или) товарных марок и качества предоставляемых услуг, а также разнообразия форм гарантированного допродажного и послепродажного обслуживания.

Имидж и привлекательность продукции фирмы воспринимаются покупателем как результат сочетания качества товара с качеством обслуживания. На эффективность сервиса фирмы влияют:

- качество поставок (удобство заказа и быстрота его выполнения; комплектность поставок);
- уровень квалификации торгового персонала (профессионализм, оперативность (быстрая ответная реакция на проблемы покупателей), информированность, коммуникабельность);
- уровень торгового обслуживания (установка и наладка оборудования, консультации и обучение покупателей; быстрое устранение неполадок; предоставление льготных финансовых условий покупки (гранты, ссуды)).

При таком подходе к определению инструментов товарного микса фирма на практике сможет реализовать главный принцип своих маркетинговых коммуникаций — индивидуализацию отношений с потребителем.

Схема факторов привлекательности и конкурентоспособности товара в современном маркетинге взаимодействий, основанная на последовательном осуществлении принципа индивидуализации отношений компа-

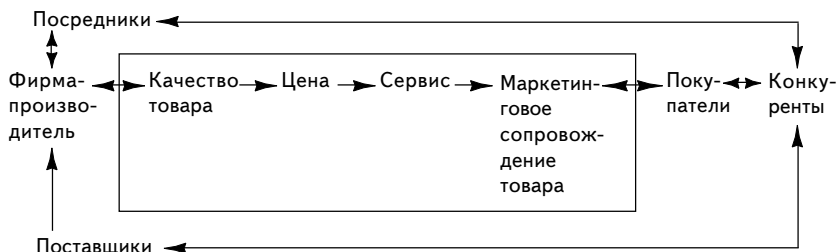


Рис. 6.2. Схема факторов конкурентоспособности продукции в системе маркетинговых коммуникаций фирмы

нии с ближайшими субъектами ее маркетинговой системы [3; 15; 17; 26], представлена на рис. 6.2.

На основании рис. 6.2 можно сделать несколько замечаний:

1. В системе маркетинговых взаимодействий фирме-производителю следует выделить горизонтальный уровень связей, когда рассматривается воздействие фирмы на покупателей и конкурентов, и вертикальный уровень, когда учитывается воздействие фирмы на поставщиков и посредников.

2. Если фирма-производитель организует и планирует горизонтальный уровень своих маркетинговых контактов, то тем самым она формирует свое так называемое внутреннее конкурентное преимущество на целевых рынках. Внутреннее конкурентное преимущество фирмы базируется на ее превосходстве относительно издержек производства, на более высокой производительности труда, когда себестоимость товаров ниже, чем конкурентов.

3. Когда фирма обращает внимание также на вертикальный уровень своих маркетинговых связей, то тем самым она формирует свое внешнее конкурентное преимущество. Внешнее конкурентное преимущество отражает расширение рыночных возможностей (маркетингового потенциала) фирмы и влияние на ближайших маркетинговых партнеров. Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками и посредниками усиливает рыночную власть фирмы, обуславливая возможность продажи продукции по более высоким ценам, чем аналогичные товары конкурентов, и в то же время



удовлетворяя ожидания покупателей, недовольных существующими конкурентными товарами.

4. Наконец, если фирма дополняет структуру товарного микса такими инструментами, как создание соответствующего маркетингового сопровождения своей продукции и поддержание взаимосвязи “качество — цена”, то тем самым на практике реализуется интегрированный (комплексный) подход к планированию ее маркетинговых коммуникаций в рамках товарного микса.

Разработка товарного микса связана с постановкой целей, задач и определением направлений товарной политики фирмы. Товарная политика фирмы представляет собой упорядоченную совокупность мероприятий по использованию инструментов товарного субмикса маркетинга [3; 21; 26] (рис. 6.3).

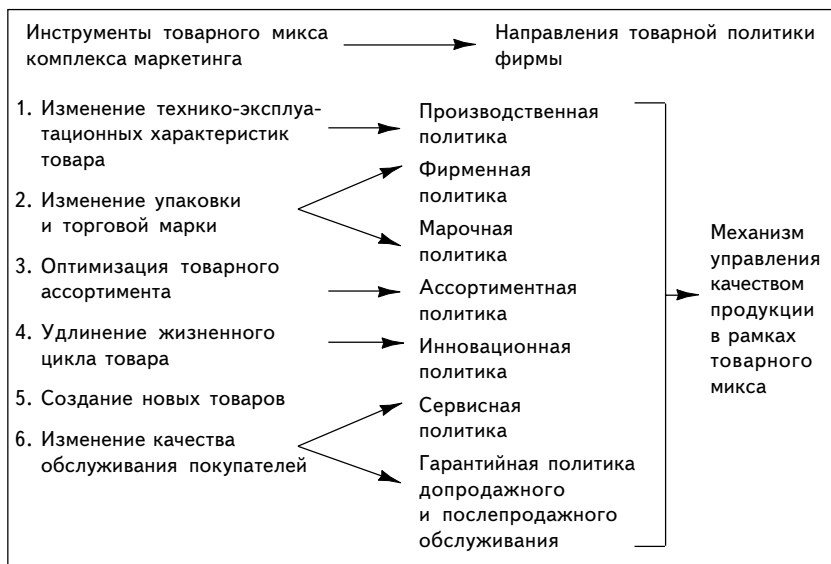


Рис. 6.3. Товарная политика в механизме управления товарным субмиксом маркетинга

Управление товарным ассортиментом, качеством товара, обслуживанием покупателей, продолжительностью существования продукции на рынке составляет основное содержание товарной политики фирмы.

Товарная политика предполагает определенный курс действий фирмы по оптимизации ее товарного ассортимента, повышению конкурентоспособности продукции и качества обслуживания на основе продуманных принципов, благодаря которым обеспечивается преемственность решений и мероприятий в других субмиксах комплекса маркетинга (ценовом, распределительном и коммуникативном).

К главным стратегическим целям товарной политики компании относятся:

- изменение технико-эксплуатационных характеристик товара (модификация товара);
- создание новой продукции (инновация товара);
- изменение жизненного цикла товарного ассортимента фирмы (модификация товара + инновация товара + модификация рынка);
- оптимизация товарного ассортимента: модификация товара + инновация товара + модификация рынка + сужение ассортимента (снятие отдельных товаров или товарных групп с производства) или его расширение (включение новых товаров в производственную программу фирмы) + модификация комплекса маркетинга.

Модификацию товара обычно связывают с изменениями характеристик качества товара. Результатом модификации может быть восприятие покупателями товаров как частично или полностью новых, что позволит клиентам фирмы выделить (дифференцировать) отличительные преимущества ее продукции (рис. 6.4) [4; 7; 9; 21; 33].



Рис. 6.4. Основные элементы процесса дифференциации продукции фирмы

Под инновацией товара понимается процесс разработки и вывода на рынок таких дифференцированных товаров, которые покупатели воспримут как полностью новые.

Вариация товаров считается важнейшим этапом и формой модификации. Под вариацией понимается сознательное улучшение прежних

свойств товара, причем старый продукт, как правило, исключается из производственной программы (т. е. производится элиминация старой продукции).

Вариация товара может быть связана с совершенствованием функциональных (техничко-эксплуатационных) свойств товара, улучшением его производственно-технологических параметров, изменением дизайна продукции, совершенствованием товарной марки и предложением дополнительных услуг, сопровождающих товар.

В процессе вариации производственная программа претерпевает не коренное изменение, а определенную корректировку, т. е. совершенствуются отдельные характеристики товара.

Основания для выбора стратегии вариации могут быть различными, в частности это могут быть новые требования покупателей к характеристикам продукта, а также изменение товарной стратегии и тактики конкурентов. Вариация продукта преследует две цели — защитить выгодную позицию товара фирмы на рынке от атак конкурентов и изменить при необходимости позиционирование товара.

Под модифицированным товаром понимается изменение его свойств либо в процессе производства, либо уже существующего на рынке. У современной фирмы процесс модификации товара тесно связан с модификацией факторов маркетингового сопровождения продукции, поиском новых форм продвижения товара и способов их использования.

Основным мотивом применения на практике стратегии модификации является стремление фирмы максимально учесть изменения вкусов и предпочтений различных групп потребителей на разных рыночных сегментах, их желание приобретать индивидуализированные товары. Конечным результатом процесса модификации должно стать формирование оптимальной структуры товарного ассортимента продукции фирмы. Проблема заключается в нахождении баланса между новой и старой продукцией, между стандартными и индивидуализированными изделиями.

Рассматривая процессы вариации и модификации качества продукции фирмы, следует добавить, что повышать качество продукта целесообразно тогда, когда он приобретает новые, позитивно оцениваемые покупателями свойства. В то же время с повышением качества связано быстрое старение продуктов, произведенных ранее. Чем более проявляются различия старых и новых товаров, тем сильнее проявляется старение. Потребитель вынужден заменять товары, еще не отслужившие свой срок. Тактика повышения качества продукции, построенная на этой

особенности спроса, ведет в начале к увеличению объема сбыта, но затем эта тенденция может измениться из-за насыщения рынка и относительного продления срока службы новых товаров. Учитывая этот момент, фирма может проводить политику искусственного старения продукта. Причем, с одной стороны, выделяют техническое или психологическое старение товара, когда совершенствуется технология или меняются предпочтения покупателей. С другой стороны, фирма может намеренно снижать качество продукции, что ведет к сокращению срока ее службы (например, компания вводит в конструкцию продукта элементы, которые быстро изнашиваются, ломаются).

В то же время снижение качества продуктов бывает даже оправданным, если это создает широким слоям потребителей доступ к тем из них, которые ранее могли покупать немногие. В этом случае снижение качества продуктов позволяет снизить затраты и цены на них. Подобной стратегии придерживаются фирмы, решающие проблемы сбыта. Они прибегают к имитации особо популярных продуктов. Фирмы-имитаторы продают на внутреннем рынке под оригинальной маркой товары, произведенные в странах с низкой заработной платой.

Если фирма выбрала и последовательно реализует комплексную стратегию дифференциации продукции (сочетающую вариацию и модификацию и направленную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей), то основными целями тактического планирования ее товарной политики являются следующие:

- разработка моделей вариации и(или) модификации продукции (повысить или снизить качество товаров);
- оценка эффективности каждого из направлений вариации или модификации;
- окончательный выбор макета вариаций качества (какие характеристики качества можно использовать для вариации: упаковку, дизайн, функциональные свойства и т. д.);
- оценка необходимости устранения отдельных товаров с рынка;
- определение текущего состояния маркетингового потенциала фирмы, позволяющего осуществить эффективную инновацию товарного ассортимента;
- разработка нового товара и определение времени его удачного выхода на рынок.

Принятие решения об элиминации отдельных товаров не подразумевает их немедленного вывода с рынка или закрытия производства вообще. В процессе элиминации возможны следующие решения:

- выявление “стареющих” товаров, что предполагает детальный анализ стадий жизненного цикла товарного ассортимента и товарных групп;
- разработка мероприятий функционирования фирмы на стадии спада жизненного цикла ее продукции;
- снятие товара с производства;
- снятие товара с рынка. Принятие решения об изъятии отдельных продуктов из товарного ассортимента является одной из причин ускорения процесса разработки и внедрения нового товара.

Постановка целей и задач товарной политики предполагает разработку конкретных мероприятий в сфере товарного субмикса маркетинга фирмы.

### **6.3. Разработка и реализация товарной политики фирмы**

Достижение фирмой поставленных стратегических и тактических целей товарной политики повышает конкурентоспособность ее продукции, обеспечивая тем самым прочное конкурентное положение фирмы на рынке.

Планирование товарной политики фирмы предусматривает несколько стадий:

- комплексный анализ конкурентоспособности продукции фирмы на целевых рынках, предполагающий исследование тенденций изменения покупательских потребностей и спроса, выявление отличительных преимуществ ее продукции;
- определение перспектив развития товарного ассортимента фирмы и приоритетности направлений дифференцирования ее товаров;
- разработка конкретных мероприятий соответствующего раздела плана маркетинга;
- разработка, проверка и введение новых товаров и услуг; текущая проверка эффективности обновления товара-микса;
- контроль за выполнением краткосрочных и перспективных планов маркетинга и оценка эффективности принимаемых маркетинговых решений в сфере товарной политики фирмы.

Осуществление первой стадии планирования товарной политики фирмы предполагает:

- оценку нормативно-производственных параметров качества продукции фирмы;

- определение соответствия этих показателей стандартам (эталону);
- оценку потребительского отношения к функционально-эксплуатационным параметрам продукции, торговой марке и(или) упаковке;
- определение общих показателей конкурентоспособности фирмы и ее товаров.

Для оценки параметров качества продукции фирма использует определенные показатели. Рассмотрим их.

1. Общий показатель по нормативным параметрам:

$$I_{н.п} = \sum_{i=1}^m q_i,$$

где  $m$  — количество нормативных параметров;  $i$  — общее количество параметров;  $q_i$  — частный производственный показатель по  $i$ -му нормативному параметру.

Если товары фирмы соответствуют стандартам, то  $I_{н.п} = 1$ . Стандартом может быть эталонное изделие или товар ведущего конкурента.

2. Общий показатель по потребительским (консументным) параметрам продукции:

$$K_{п.п} = \sum_{i=1}^m K_i \alpha_i,$$

где  $K_i$  — частный потребительский показатель по  $i$ -му нормативному параметру;  $\alpha_i$  — удельный вес  $i$ -го параметра в общем количестве параметров.

Фирма может также осуществлять дифференцированную оценку отдельных характеристик и свойств продукта. Например, фирмы часто используют модель оценки потребительского отношения к товарной ( $i$ -й) марке:

$$Q_i = \sum_{k=1}^m X_{i_k} Y_{i_k},$$

где  $k$  — количество характеристик  $i$ -й марки;  $X_{i_k}$ ,  $Y_{i_k}$  — важность и оценка  $k$ -й характеристики  $i$ -й марки с позиции потребителей.

Если в качестве стандарта берут товар конкурента, то фирма рассчитывает реальное значение общего показателя по потребительским параметрам своей продукции относительно аналогичных параметров конкурентного товара.

3. Общий показатель оценки экономических параметров потребляемой продукции:

$$\Xi = C_{п.а} / C_{п.к},$$

где  $C_{п.а}$ ,  $C_{п.к}$  — цена потребления соответственно анализируемого товара фирмы и товара конкурентной компании.

Если рассчитанный показатель  $\Xi \leq 1$ , то фирма получает сравнительное преимущество по цене потребления.

После определения общих показателей конкурентоспособности по различным параметрам фирма рассчитывает определенные интегральные показатели.

1. Интегральный показатель конкурентоспособности товара:

$$K_{и.т} = I_{н.п} \frac{\text{реал. } K_{к.п}}{\Xi},$$

где  $I_{н.п}$  — общий показатель по нормативным параметрам; *реал.  $K_{к.п}$*  — реальное значение общего показателя по потребительским параметрам продукции фирмы.

Повышение конкурентоспособности товаров фирмы связано с более высоким уровнем преимуществ продукции компании по сравнению с товарами конкурентов. Интегральный показатель конкурентоспособности товара показывает, что высокая привлекательность продукции создается оптимальным сочетанием ее различных характеристик (производственно-технологических, эксплуатационных и экономических). Отдавая предпочтение товарам определенной фирмы, покупатель тем самым признает, что положительный эффект от их использования превышает расходы, связанные с их покупкой и эксплуатацией.

2. Интегральный показатель конкурентоспособности фирмы-производителя:

$$K_{и.п} = I_T I_3,$$

где  $I_T$  — индекс конкурентоспособности товаров;  $I_3$  — индекс эффективности производственной деятельности фирмы-производителя в сфере маркетинга.

Если покупатель определяет конкурентоспособность товара путем сравнения цены, качества и уровня сервиса, то фирма-производитель оценку конкурентоспособности своей продукции дополняет сравнительным анализом эффективности основных направлений производственно-маркетинговой деятельности.

Поддержание определенного уровня качества и конкурентоспособности предлагаемого товара осуществляют с помощью тестирования продукции фирм в целях проверки восприятия покупателем качествен-

ных параметров товара; оценки продукции относительно экономических целей фирмы; обоснования решения об изменении товарного ассортимента или производственной программы фирмы.

С позиций маркетинга качественные характеристики товара фирмы должны совпасть со сложившимися у покупателей представлениями о свойствах продукции фирмы. Тестирование продукта призвано выявить возможные несовпадения. Такое тестирование не гарантирует успеха фирмы на целевом рынке, однако позволяет ей сформулировать конкретные пути совершенствования качества предлагаемого товара.

Подводя итоги рассмотрения особенностей первой стадии планирования товарной политики фирмы, отметим, что ее исключительная важность заключается в следующем: фирма собирает и обрабатывает информацию о качестве разработанного ею товарного ассортимента и отдельных товарных групп, апробирует все параметры качества предлагаемой продукции и определяет соответствие фактических характеристик качества товаров требованиям, предъявляемым покупательским сегментом.

Количественные методы анализа, применяемые на первой стадии планирования товарной политики фирмы, позволяют фирме разработать систему показателей конкурентоспособности товаров с целью определения перспектив их дальнейшего совершенствования. Эта задача решается на второй стадии, когда фирма, используя матричный метод и анализ жизненного цикла продукции, определяет, как воспринимаются покупателями отдельные товары и продукция в целом; насколько важны различные характеристики качества товаров для покупателя; правильно ли выбран целевой сегмент рынка для предложения продукции; на какие виды товара приходится основной объем продаж.

Оценка удельного веса отдельных наименований продукции в валовом доходе фирмы может основываться на использовании различных методов экономического анализа, среди которых выделяют ABC-анализ [3; 12; 22].

ABC-анализ эффективен как метод выявления и оценки покупательских сегментов фирмы, а также как метод оценки экономической эффективности товарного ассортимента фирмы.

Выводы, которые фирма может получить с помощью ABC-анализа, касаются определения количества продуктов, на которых сконцентрирована основная доля сбыта (продаж) фирмы; составления перечня продуктов, попавших в класс С и являющихся кандидатами на выведение с рынка; оценки вклада продуктов классов А и В в покрытие постоянных



и переменных издержек и распределения коммерческого риска между этими группами товаров; оценки перспектив и направлений репозиционирования продукции фирмы на рынках (сегментах), представляющих интерес для фирмы.

В матрице позиционирования товара-микса, приведенной на рис. 6.5, устанавливается зависимость категорий товаров и покупателей, сгруппированных на основе применения метода ABC-анализа.

| Категория товара | Категория покупателей                          |  |   |
|------------------|--|--|---|
|                  | А  | В  | С   |
| А                | <p>Большой вклад в общий объем сбыта<br/>1</p> | <p>Стратегия дифференциации рынка<br/>2</p>      | 3   |
| В                | <p>Стратегия модификации товара<br/>4</p>      | <p>“Средний” вклад в общий объем сбыта<br/>5</p> | 6   |
| С                | 7  | <p>Стратегия элиминации товара<br/>8</p>         | <p>Незначительный вклад в общий объем сбыта<br/>9</p> |

Рис. 6.5. Матрица позиционирования товара-микса фирмы на целевых рынках

Фирме выгодно сконцентрировать усилия на первом секторе матрицы, где небольшое количество наименований товаров фирмы пользуется стабильным спросом у покупателей класса А. Клиентами фирмы в секторе, где обеспечивается основная доля ее продаж, могут быть различные посредники: крупные оптовые и розничные торговцы, сбытовые и посреднические фирмы. Пятый сектор представлен основной массой покупателей достаточно большого количества наименований товаров фирмы при небольшом (среднем) вкладе этого сектора в общем объеме сбыта. Девятый сектор матрицы характеризуется товарами, приносящими наименьший вклад в общий объем продаж фирмы. В этих условиях действия фирмы могут быть основаны на применении дифференцированного и индивидуализированного подхода к потребителю. Стратегия дифференциации, последовательно проводимая фирмой, позволяет ей

создать партнерские отношения с клиентами, максимально учитывая их индивидуальные пожелания и потребности.

Работу с товарным ассортиментом фирма может “развернуть” по следующим направлениям:

- выбрать стратегию дифференциации рынка, осуществляя инновации системы маркетингового сопровождения своих товаров (по-новому предлагая продукцию; подчеркивая потребительскую полезность отдельных параметров качества, на которых ранее не делался акцент; изыскивая новые способы продвижения товаров, например, современные мультимедийные средства передачи информации и обслуживания покупателей). В результате продукция класса В будет восприниматься покупателями как продукция более высокого уровня, что фирма может использовать как мотив повышения цен;
- выбрать стратегию модификации товара, когда с помощью вариаций качественных параметров товар может быть предложен покупателям класса А;
- применить стратегию элиминации для товаров класса С. Постепенное выведение товара с рынка, допускающее незначительные инновации, позволит сориентировать покупателей более высокого класса на элиминируемые товары.

Перспективы совершенствования товарного ассортимента, определенные на второй стадии планирования товарной политики фирмы, связаны с выбором такой модели инноваций-инвестиций, которая обеспечит фирме наиболее экономичный способ осуществления стратегий дифференциации рынка и модификации товара.

На третьей стадии планирования товарной политики фирма разрабатывает конкретные мероприятия соответствующего раздела плана маркетинга. При этом фирма-производитель должна учитывать, что мероприятия товарной политики по совершенствованию товара-микса следует планировать с учетом их влияния на распределительный, ценовой и коммуникативный субмиксы маркетинга. Товарные разделы плана маркетинга фирмы-производителя должны обеспечить согласование и реализацию стратегических целей и тактических задач товарной политики фирмы. Главной стратегической задачей товарной политики фирмы является обеспечение конкурентоспособности выпускаемой ею продукции. Важнейшими тактическими задачами фирмы являются продление жизненного цикла оптимизированного товарного ассортимента и создание престижных товарных марок. Для решения поставленных задач

товарную политику фирмы необходимо рассматривать как единый механизм (процесс) управления качеством ее товаров (см. рис. 6.3).

На стадии разработки и введения новых товаров и услуг текущий маркетинг-контроллинг способствует принятию оптимальных решений относительно обновления товара-микса, поиска перспективных моделей продукции.

Стадия контроля за выполнением планов маркетинга связана с комплексной оценкой эффективности принимаемых плановых решений в сфере товарной политики фирмы. Фирма оценивает, насколько рентабелен ее товарный ассортимент и необходимо ли изменять бюджет маркетинга. В то же время контроллинг процесса реализации товарной политики позволяет фирме найти оптимальные решения многих проблем распределительного, ценового и коммуникативного субмиксов маркетинга.

Многие маркетологи выделяют следующие направления товарной политики фирмы:

- ассортиментная политика, предполагающая поиск модификаций товара и рынка;
- инновационная политика, разрабатывающая инновации;
- сервисная политика, решающая проблемы гарантийного допродажного и послепродажного обслуживания покупателей.

Ассортиментная политика является основным направлением товарной политики, решая целый комплекс проблем и согласуясь прежде всего с задачами инновационной и производственной политики фирмы. Фирме следует различать общие принципы проведения товарной политики и правила реализации каждого из ее направлений. Рассмотрим общие принципы осуществления товарной политики фирмы.

1. Фирма должна учитывать, что планирование товарной политики затрагивает все сферы ее деятельности и требует согласования мероприятий, проводимых всеми ее службами и подразделениями.

2. В целях обеспечения высокого уровня конкурентоспособности продукции фирма должна периодически проводить ревизии существующего ассортимента товаров, принимая решения об изменении конструкции уже выпускаемых товаров, пополнении ассортимента новыми изделиями или снятии отдельных товаров с производства.

3. Товарные ревизии должны входить в систему мониторинга внутренней и внешней среды маркетинга.

4. Непрерывный контроль за изменениями маркетинговой среды должен сочетаться с текущим учетом рентабельности производства и

сбыта товаров и ассортиментных групп и с целенаправленными поисками идей разработки новых товаров.

5. Проблему обеспечения соответствующего технического обслуживания клиентов фирма должна решать в процессе определения каналов сбыта и средств продвижения продукции к потребителям.

Общие правила планирования и проведения фирмой-производителем товарной политики конкретизируются в системе принципов ее ассортиментной, инновационной и производственной политики.

Ассортиментная политика — это система мероприятий по оптимизации ассортимента продукции и продлению на рынке ее жизненного цикла. Основной стратегической целью ассортиментной политики фирмы является формирование товарного ассортимента оптимальной широты, глубины и гармоничности. Успешная ассортиментная политика позволяет фирме достичь запланированного уровня прибыльности производства и сбыта отдельных товаров и ассортиментных групп и завоевать бóльшую по сравнению с основными конкурентами долю отраслевого рынка.

Фирмы, пытающиеся завоевать бóльшую долю рынка, предлагают широкий товарный ассортимент, несмотря на то что выпуск тех или иных товаров не приносит прибыли. Фирмы, заинтересованные прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, имеют обычно суженный ассортимент доходных изделий, который с течением времени обычно расширяется (наращивается).

Нарращивание вниз означает расширение ассортимента за счет товаров и услуг более низкого уровня. Многие фирмы сначала располагаются в верхнем эшелоне рынка, а впоследствии постепенно расширяют ассортимент своей продукции, чтобы охватить нижележащие эшелоны. Нарращивание вниз может преследовать цель сдерживать конкурентов, проникнуть в наиболее быстрорастущие сегменты рынка. Одним из просчетов американской корпорации “Ксерокс” было нежелание наращивать вниз свой ассортимент. Эта фирма потеряла около 50 % рынка из-за того, что не желала выпускать копировальные аппараты малых размеров, а японские фирмы сделали это быстро и успешно [14; 25; 34].

Нарращивание вверх означает расширение ассортимента за счет товаров и услуг более высокого уровня. Фирмы, действующие в нижних сегментах рынка, обычно хотят проникнуть в высшие его сегменты. Решение о наращивании ассортимента вверх может оказаться рискованным для фирмы. Конкуренты в вышележащих эшелонах рынка

могут перейти в контратаку, начав ответное проникновение в нижние эшелоны. Кроме того, покупатели достаточно долго могут не признавать способности новой фирмы производить товары высокого качества.

Фирма, работающая в среднем эшелоне рынка, может принять решение о расширении своего товарного ассортимента одновременно вверх и вниз, т. е. о двухстороннем наращивании. Примером может служить товарная стратегия фирмы “Тексас инструментс” на американском рынке микрокалькуляторов. Эта фирма первоначально предложила свои изделия как товары средней цены и среднего уровня качества и постепенно стала внедрять на рынок более качественные калькуляторы, продавая их по тем же и даже более низким ценам. В результате “Тексас” отвоевала большую долю из объема продаж в верхних эшелонах рынка, потеснив корпорацию “Хьюлетт-паккард” [2; 7; 8; 15].

Фирмы, заинтересованные в индивидуализации отношений с клиентами, больше внимания уделяют проблемам гармонизации своего товарного ассортимента. Гармоничность может быть достигнута в процессе достижения стратегии модификации товаров фирмы.

При выборе стратегии модификации товара фирма планирует комплекс тактических действий в области ассортиментной политики. Компания прежде всего решает, что ей модифицировать в товаре: производственно-технологические характеристики; внешнее оформление товара; его функциональные характеристики; товарную или торговую марку; упаковку.

Улучшение производственно-функциональных свойств товара предполагает модификацию технико-эксплуатационных показателей товара, таких как технологическая новизна, долговечность, надежность, безопасность (удобство в использовании). Эту стратегию обычно применяют производители часов, калькуляторов, копировальных аппаратов и автомобилей.

Улучшение дизайна внешнего оформления товара преследует цель повысить его привлекательность, а следовательно, объем продаж. Изменение внешнего вида продукта служит действенным инструментом ассортиментной политики. Однако ускоренная смена моделей товара ведет к увеличению затрат на их модификации (переналадку оборудования, изменение технологии) и в то же время вызывает раздражение покупателей более высокой ценой.

В современных условиях многие фирмы большое внимание уделяют модификациям товарной марки и упаковки. Маркетологи считают

упаковку одним из основных факторов маркетинга в дополнение к товару, цене, методам распределения и стимулирования [2; 5; 8; 15].

Расширению использования упаковки в качестве средства маркетинга способствуют такие факторы:

- развитие самообслуживания в торговле. В этих условиях упаковка выполняет многие функции продавца: привлечь внимание к товару, описать его свойства, произвести благоприятное впечатление в целом;
- увеличение доходов потребителей, означающее, что они готовы заплатить больше за удобства, внешний вид, престижность упаковки;
- узнаваемость покупателем образа фирмы или образа марки с помощью хорошо спроектированной упаковки;
- упаковка дает полную идентификацию продукции и действует в комплексе с товарной маркой.

Поскольку в упаковке заинтересованы и производители, и сбытовики, и покупатели, то вопросы упаковки обсуждаются совместно. При разработке упаковки все заинтересованные лица определяют ее основную функцию. Затем принимается решение о прочих характеристиках упаковки: материале, форме и цвете упаковки; наличии марочного знака; месте нанесения цены и компьютерных кодов (штрихкодов); текстовом оформлении в виде этикеток и ярлыков. Эти средства маркировки идентифицируют товар или марку, описывают продукцию, пропагандируют ее. В этом смысле маркировка понимается как способ дифференцирования однородных продуктов [3; 4; 21].

Марка — это имя, термин, знак или рисунок, предназначенный для идентификации товара и выделения его среди товаров конкурентов.

В современных условиях роль товарной марки сводится к следующим моментам: марка является гарантом качества продукции, гарантирует правовую защиту против фирм-имитаторов, позволяет быстрее идентифицировать товары, повышает престиж фирмы и может использоваться для продажи ассортиментной группы товаров.

Виды товарных марок классифицируют в зависимости от их использования:

- марки производителей, содержащие название фирмы-производителя;
- марки дилеров (частные марки), включающие в себя имя фирмы-сбытовика (оптового или розничного);
- общие марки, содержащие название продукции. Очень часто фирмы-производители и сбытовики используют комбинацию марок — так называемую стратегию множественных марок;

- групповые товарные марки, когда одна марка применяется для нескольких групп товаров;
- индивидуальные товарные марки, когда для каждого товара разрабатывается своя марка.

Вследствие маркирования появились марочные товары. К характеристикам марочных (фирменных) товаров относятся улучшенное качество, интенсивная реклама, престижная марка с высоким уровнем известности на целевых рынках.

В прошлом большинство товаров обходилось без марочных названий. Практика их присвоения получила такое широкое распространение, что марочные товары почти полностью вытеснили анонимные (“белые”) товары.

В 70-х годах XX в. в США и некоторых других странах наметилась тенденция к отказу от товарных марок для некоторых потребительских товаров и лекарственных препаратов. Смысл такого маркетингового мероприятия заключался в снижении цены на эти товары благодаря экономии на упаковке и рекламе [2; 14; 21].

Современный покупатель не приемлет низких стандартов качества товаров и услуг. Добиться лояльности покупателей фирмы могут только благодаря разработке программ управления тотальным качеством (УТК), которая является практической реализацией идеи создания единого механизма управления качеством продукции фирмы.

Принятие решений о создании и продвижении марки и(или) нового товара является важнейшим фактором повышения эффективности процесса управления качеством товарного ассортимента фирмы в целом. Решение о выпуске марочных товаров — одно из главных решений, принимаемых в среде ассортиментной политики компании-производителя.

Планирование товарной марки и ее позиционирование предполагают решение следующих задач: определение стоимости товарной марки, оценку размера марочного капитала и оценку ливериджа торговой марки (персонифицированной товарной марки, т. е. такой, которая в сознании покупателей ассоциируется с какой-то фирмой, обычно торговой).

Различают несколько способов оценки стоимости торговых марок:

- в зависимости от марочной премии стоимость торговой марки равна цене престижных марочных товаров за вычетом цены марочных товаров среднего уровня;
- в зависимости от объема продаж стоимость торговой марки равна объему продаж товаров, имеющих торговую марку, за вычетом

объема продаж немарочных товаров. Этот способ оценки применяют тогда, когда стоимость марки выражается в принадлежащей доле рынка;

- в зависимости от дисконтированного размера будущих потоков прибыли, связанных с успехом торговой марки на рынке. Этот способ оценки считается наиболее достоверным и эффективным, поскольку прежде всего учитывает риск выхода торговой марки на рынок и влияние не только товарного, но и фондового рынка на условия маркетинговой деятельности конкретной фирмы.

Дисконтированная стоимость торговой марки определяет размер марочного капитала, равный стоимости дополнительных денежных потоков, возникающих благодаря узнаванию торговой марки компании.

Окончательное решение о разработке и внедрении товарной марки фирма принимает, оценивая марочный ливеридж, или рычаг (рис. 6.6).

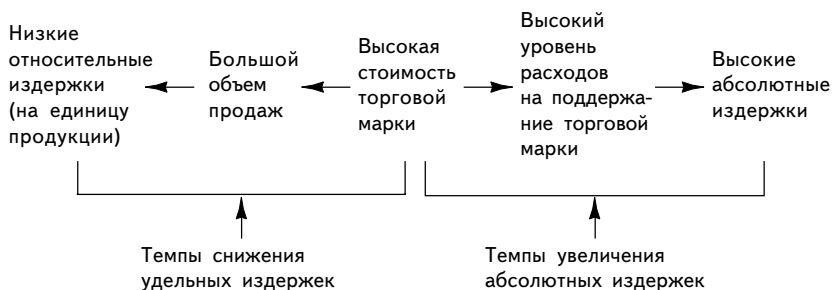


Рис. 6.6. Система рычагов торговой марки

Фирма выбирает такую модель создания торговой марки, при которой темпы снижения удельных (относительных) издержек, т. е. затрат на единицу продукции будут выше или равны темпам увеличения абсолютных расходов, связанных с выводом марки на рынок и поддержанием ее престижности. Решая проблему создания торговой марки, фирма может использовать метод сравнительного анализа предельного дохода и предельных издержек [31; 34; 35].

Подводя итог изложенному, можно выделить следующие принципы ассортиментной политики компании-производителя:

- товар-микс должен быть сформирован согласно принципу синергизма. Это означает, что номенклатура товаров и услуг должна быть согласована;



- фирма должна соблюдать принцип стратегической гибкости (рисковые группы товаров должны быть уравновешены на рынке стабильными группами изделий);
- фирма должна учитывать, что на рынок следует одновременно выпускать несколько товарных групп (рис. 6.7): основную (А) — товары, находящиеся в стадии роста; поддерживающую (В) — товары, пребывающие на стадии зрелости; стратегическую (С) — товары на стадии внедрения; тактическую (D) — товары на стадии роста и зрелости; разрабатывающую (М) — товары, еще не вышедшие на рынок; уходящую (N) — товары, находящиеся на стадии спада;
- товарная политика фирмы должна соответствовать принципу преодоления функциональной конкуренции разных групп товаров на рынке;
- маркетинговую товарную стратегию следует выбирать с максимальным учетом комплекса факторов, влияющих на товарную политику фирмы;
- товарный ассортимент компании должен соответствовать принципу оптимальности, критериями которого являются высокая рентабельность товарного ассортимента в целом и отдельных товарных групп; повышение относительной доли рынка; высокий престиж товарных марок; высокий удельный вес новых товаров в структуре товарного ассортимента;

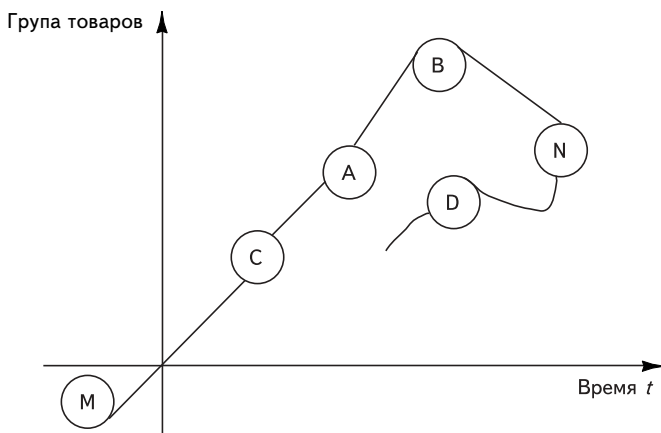


Рис. 6.7. Жизненный цикл товарного ассортимента фирмы

- регулярная ревизия товарной номенклатуры становится важнейшим принципом планирования и организации товарной политики фирмы.

Принятие решения о разработке принципиально нового товара является важнейшим в сфере товарной политики, поскольку влияет на эффективность всех решений в процессе управления качеством продукции фирмы. В этом смысле инновационная политика, упорядочивая систему мероприятий по сокращению времени разработки и внедрения новой продукции на рынок, является одним из основных направлений товарной политики компании.

Фирмы, принявшие стратегию инноваций своего товара-микса, прежде всего должны определить вид новой продукции, который предполагается освоить, и соблюдать последовательность этапов планирования новой продукции.

Под новым продуктом понимается:

- качественно новый товар, не имеющий аналогов на рынке;
- усовершенствованный товар, имеющий аналоги на рынке;
- товар рыночной новизны, т. е. новый для нового рынка;
- товар новой сферы применения;
- модифицированный старый товар.

Вид нового продукта выбирают в соответствии с принятой фирмой товарной стратегией на основе сравнения приведенных затрат на опытно-конструкторские работы и расходы, связанные с выводением продукта на рынок, с дисконтированными поступлениями денежной наличности от его реализации.

Процесс планирования новой продукции проходит несколько этапов:

- генерация идей;
- оценка идей;
- проверка концепций;
- экономический анализ новой продукции;
- техническая разработка новой продукции;
- пробный маркетинг;
- коммерческая реализация новой продукции.

Как указывалось, в процессе поиска идей разработки новых товаров или услуг фирмы активно используют эвристические методы анализа и прогнозирования, в частности метод “мозговой атаки”.

Различают несколько вариантов реализации метода “мозговой атаки” [3; 15; 19]:

- задействование большого количества специалистов (проектировщиков, покупателей, снабженцев и т. д.);
- формирование временных групп с привлечением ограниченного количества специалистов;
- формирование руководством фирмы портфеля требований к товару и задание подразделению, ответственному за инновации, разработать макет характеристик нового товара.

Второй и третий этапы планирования новой продукции связаны с фильтрацией (отбором) и оценкой идей. Здесь представляется балльная оценка оставшихся после отбора идей, которая должна быть дополнена их экономической оценкой.

Затраты на производство и сбыт выбранного проекта, в котором воплотилась наиболее привлекательная идея, рассчитывают на четвертом этапе планирования нового товара.

Пятый этап представляет собой создание продукта (конструирование, лабораторное тестирование), шестой этап — организацию продаж товаров в отдельных торговых точках и районах.

Седьмой этап связан с началом серийного выпуска продукции (начало первой стадии жизненного цикла продукции). Фирма должна попытаться преодолеть сопротивление конкурентов и покупателей. Решение этих задач товарной политики фирмы-производителя связано с планированием и реализацией мероприятий ее сбытовой и коммуникативной политики.

Если все же новая продукция потерпела провал на рынке, то выясняются его причины. Зачастую это могут быть такие причины [2—4]:

- неточные оценки требований покупателей при формировании портфеля заказов (наиболее распространенная причина);
- неправильные оценки итогов пробного маркетинга;
- неправильный выбор целевого рынка;
- технические недостатки товара;
- высокие расходы на создание товара, которые не окупаются и приводят к провалу;
- неправильное построение каналов сбыта продукции. В настоящее время по этой причине происходит до 90 % провалов новых товаров;
- недостаточная квалификация торговцев (продавцов) в представлении нового товара;
- отсутствие в новом товаре ярких отличительных преимуществ перед товарами конкурентов;
- неудачный выбор момента выхода товара на рынок.

С учетом сказанного различают следующие принципы проведения инновационной политики фирмы-производителя:

- инновационную деятельность фирма должна проводить непрерывно;
- планировать инновационную политику фирма должна на основе постановки конкретных задач;
- фирме необходимо выделить подразделение, отвечающее за инновационную работу (например, японские компании предпочитают формировать рабочие “венчурные” группы) [19; 21];
- инновационная политика должна стать главным звеном механизма управления качеством продукции фирмы.

Если фирма поставила цель удержать покупателей, то инновационная политика должна стать основным направлением ее товарной политики. Инновации создают дополнительную привлекательность товаров и услуг фирмы, превращая лояльных покупателей в устойчивых приверженцев фирмы. Экономия на инновациях в данный момент, фирма может потерять прибыль в будущем в связи с потерей части клиентов, ожидающих от фирмы новых товаров и услуг. Специалисты консультационной компании “Вэйн & Компани”, проводя специальные исследования с целью определения стоимости лояльного покупателя, пришли к выводу о том, что затраты на формирование нового спроса значительно превышают затраты на поддержание действующего спроса [3]. Эффективность инновационной политики компании в значительной мере обуславливается соблюдением правил поведения ее производственной политики.

Производственная политика как система мероприятий по обеспечению качества продукции на стадии ее разработки и изготовления тесно связана с решением проблем обновления товарного ассортимента фирмы и создания новой продукции.

К принципам планирования и организации производственной политики фирмы относят следующие:

- управление качеством должно носить системный характер, т. е. охватывать весь процесс разработки, производства, сбыта и потребления товара;
- каждый отдел фирмы должен нести одинаковую с другими отделами ответственность за качество товара;
- ответственность за качество товара должна быть строго иерархична.

Разрабатывая средства и пути обеспечения качества товаров и контроля над ними, фирмы-производители могут использовать опыт японских компаний, который интересен прежде всего тем, что эти фирмы

использовали комплекс систем обеспечения качества производства и потребления фирменной продукции [3; 15; 19; 21]:

- систему “канбан”, обеспечивающую непрерывность производственного потока без производственных запасов. Бесперебойная поставка сырья последующему производственному циклу организуется с помощью специальных заказов-карточек;
- систему “точно в срок” (*just-in-time*), гарантирующую ритмичность и гибкость производства;
- специальные системы автоматизации производственных процессов и наладки производственного оборудования;
- систему нормирования (оптимизации) технологических процессов, дающую высокий уровень контроля над производством;
- системы автономизации производства, среди которых наиболее широко применяется система “дзидока”, предполагающая производство законченного изделия с полным контролем качества и бездефектности на каждом рабочем месте;
- систему рационального размещения оборудования (так называемую U-образную модель размещения средств производства);
- систему рационального размещения рабочей силы (“сиодзинка”), суть которой состоит в том, что размещение оборудования должно быть приспособлено к профессиональным, социально-технологическим особенностям привлеченной рабочей силы;
- систему сертификации качества продукции, обеспечивающую сертификаты качества каждому виду продукции.

Рассмотренные направления товарной политики характеризуют процесс создания системного (комплексного) качества продукции и определяют место фирмы-производителя в этом процессе.

Схема создания комплексного качества продукции с ее последующим позиционированием на целевом рынке представлена на рис. 6.8.

На основе анализа приведенной схемы можно выделить некоторые особенности процесса управления качеством предлагаемых покупателям товаров и услуг:

- инновационная политика в системе товара-микса является главным звеном процесса управления тотальным качеством продукции фирмы-производителя;
- управление качеством товара — задача не только фирм-производителей, но и посреднических фирм (предприятий оптовой и розничной торговли) и фирм-поставщиков производственных ресурсов;



*Рис. 6.8.* Этапы формирования позиционной политики маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя

- конкурентоспособность продукции и ее позиции на целевом рынке зависят от согласованности действий производителей, поставщиков и посредников в сфере сбыта, продвижения и ценообразования продукции;
- все направления маркетинговой политики фирм, реализуясь как единая система, представляют собой интегрированный механизм управления системным (комплексным) качеством продукции;
- позиционная политика компаний представляет собой результат функционирования механизма управления комплексным качеством товара на всех этапах его движения к потребителю при активном участии всех субъектов системы маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя.

## **Контрольные вопросы**

1. Особенности маркетингового понимания товаров фирмы.
2. Основные инструменты товарного субмикса.
3. Цели, задачи и основные направления товарной политики фирмы.
4. Основные этапы планирования товарной политики компании.
5. Принципы принятия маркетинговых решений в сфере товарной политики.
6. Особенности стратегий дифференциации товаров и услуг.
7. Основные способы оптимизации товарного ассортимента компании.
8. Марочный капитал и способы его оценки.
9. Основные элементы механизма управления качеством продукции.
10. Роль инвестиционной политики в системе мероприятий по совершенствованию товара-микса фирмы.

# Тема 7. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



**Ц**еновой субмикс и его структура. Основные направления ценовой политики фирмы. Процесс выбора маркетинговых подходов и методов определения цен. Факторы, влияющие на ценообразование. Этапы планирования ценовой политики компании и их особенности. Виды ценовых стратегий маркетинга

## 7.1. Ценовой субмикс и его структура. Основные направления ценовой политики фирмы

Оптимизировав товарный ассортимент, фирма должна решить, каких именно целей она может достичь с помощью ценовой политики. Современный маркетинг под ценовой политикой понимает искусство управления ценами и ценообразованием так, чтобы обеспечить конкурентоспособность продукции компании и маркетинговой системы, интегрированной фирмой [33; 34]. Это предполагает проведение комплекса мероприятий, реализующих инструменты ценового (договорного) субмикса маркетинга (рис. 7.1).

| Инструменты договорного (ценового) микса | Основные направления политики |
|--|-------------------------------|
| Цены                                     | Политика ценообразования      |
| Система скидок и надбавок                | Финансовая политика           |
| Условия поставки товаров и их оплаты     |                               |
| Система премий и поощрений               | Премиальная политика          |
| Условия выдачи кредита                   | Кредитная политика            |

Рис. 7.1. Основные направления ценовой политики в договорном субмиксе



Ценовая политика фирмы в системе маркетинга связана с разработкой мероприятий, с помощью которых условия ценообразования на продукцию согласуются с условиями ее потребления.

К основным стратегическим целям ценовой политики относятся:

- получение долгосрочной максимальной прибыли;
- максимальный охват рынка (повышение рыночной доли фирмы);
- достижение максимального объема продаж;
- обеспечение долгосрочного оптимального позиционирования продукции фирмы на целевом рынке;
- стимулирование долгосрочных партнерских отношений с поставщиками, посредниками и покупателями.

Правильно принятые ценовые решения, в которых ставка сделана на интенсивные усилия по продвижению товаров, контроль над реализацией и своевременную коррекцию маркетинговой политики в сфере ценового микса, являются важнейшей составляющей финансового успеха фирмы. Финансовый успех современной фирмы немыслим без достижения поставленных ею тактических целей в сфере ценового субмикса маркетинговых взаимодействий.

К главным тактическим целям ценовой политики фирмы относятся:

- обеспечение выживания компании на рыночном сегменте, представляющем для нее интерес;
- получение максимальной текущей прибыли;
- повышение конкурентоспособности товаров фирмы;
- оптимизация клиентской и дебиторской кредиторской задолженности (оптимизация отношений фирмы с торгово-распределительной сетью и покупателями).

Используя комплекс маркетинговых инструментов, фирмы стремятся обеспечить конкурентоспособность товара за счет инноваций, качества, сервиса, скорости доставки, финансовых условий поставки и цен, делающих продукцию более привлекательной для клиентов.

Разработка систем скидок, премий и поощрений клиентам в сочетании с оптимизацией условий выдачи кредита становится важнейшим направлением ценовой политики компании. Проблемы поиска оптимальной модели ценообразования перерастают в проблемы создания системы устойчивых взаимовыгодных отношений (договоров) фирмы с ближайшими субъектами. Речь идет о реализации продукции по ценам, в которых заинтересованы все партнеры фирмы. Особое значение приобретают проблемы установления цен на долгосрочный период, когда основной задачей фирмы становится предложение покупателю товаров,

ценность которых позволила бы назначить цену, значительно превышающую издержки производства и реализации.

Механизм установления цен, составляющий содержание политики и ценообразования, оказывает решающее влияние на рентабельность фирм и принятие ими многих финансовых и ценовых решений.

Ценовую политику фирмы можно представить как комплекс мероприятий (рис. 7.2), в котором политика ценообразования — лишь одно из основных направлений ценовой политики, которое в современных условиях дополняется мероприятиями премиальной, кредитной и финансовой политики; ценовая политика фирмы в целом приобретает комплексный характер, обусловленный исключительным местом ценового субмикса в комплексе маркетинговых взаимодействий фирмы; все решения в области ценовой политики носят системный характер.



Рис. 7.2. Взаимосвязь направлений ценовой (договорной) политики маркетинговой деятельности фирмы

Маркетинговые решения в области цен включают:

- определение общего уровня цен (высокие, средние, низкие);
- установление диапазона изменения цен (размах ценовой вариации — от наиболее низких цен до наиболее высоких);
- установление взаимосвязи цены и качества;
- оценку реакции конкурентов, посредников и поставщиков на цены, устанавливаемые фирмой-производителем;
- выбор наиболее оптимальных условий поставки и форм оплаты продукции.

Базой для принятия маркетинговых решений в области ценовой политики может стать выработанное фирмой собственное маркетинговое понимание цены.

В современном маркетинге исследуются несколько аспектов цены [3; 18; 33; 34]:

- как средства возмещения затрат и получения прибыли;
- как способа сочетания производства (предложения) и спроса;
- как инструмента налаживания партнерских отношений фирмы-производителя с клиентами.

Практически все аспекты маркетингового понимания цены сконцентрированы в так называемом магическом треугольнике ценовой политики С. Туккера (рис. 7.3) [34].

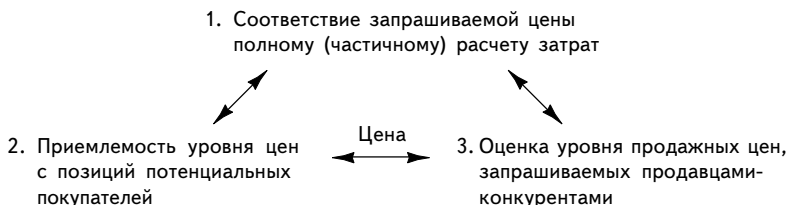
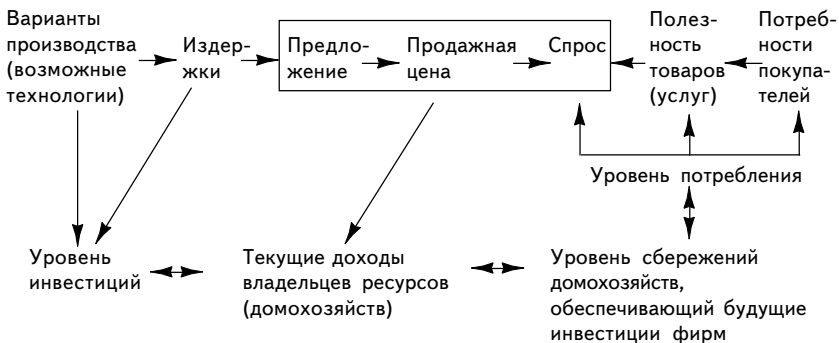


Рис. 7.3. “Магический треугольник” ценовой политики

Соответствие запрашиваемой цены полному или частичному расчету затрат связано с реализацией одной из важнейших тактических задач ценовой политики — достижением максимальной текущей прибыли. Если фирма переходит к решению проблемы обеспечения необходимого (по возможности максимального) уровня притоков наличности, то она ориентирует процесс ценообразования на более полное удовлетворение потребностей потенциальных покупателей. Если фирма пытается оптимизировать свои отношения с рыночными партнерами, то она оценивает уровень продажных цен конкурентов и определяет степень рыночной власти поставщиков и посредников.

В любом случае фирма подходит к решению проблемы обеспечения за счет цены такого уровня доходов рыночных субъектов, который уравновесил бы уровень инвестиций фирм с уровнем потребления покупателей, делая процесс производства и реализации продукции прибыльным для всех субъектов маркетинговой системы (рис. 7.4).

В процессе жизненного цикла фирмы в ней может доминировать та или иная концепция цены. На выбор концепции продажной цены решающее влияние оказывает комплекс рыночных условий функционирования фирмы-производителя.



*Рис. 7.4.* Маркетинговая среда формирования продажной цены: микро- и макроуровни

Микроэкономические исследования показали, что в рыночных условиях, близких к совершенной конкуренции, фирме выгоднее делать ставку на повышение уровня потребления покупателей, разрабатывая краткосрочную модель цены [3; 34].

В краткосрочный период фирма, желая превратить потенциальных клиентов в лояльных покупателей своей продукции, должна продавать свой товар как можно дешевле; при этом пределы продажной цены должны устанавливаться точной калькуляцией. Прибыльность торговых операций в данном случае будет зависеть не от сиюминутно полученной прибыли, а от длительных торговых отношений, которые фирма может обеспечить, ограничившись небольшой надбавкой. Приобретая постоянную клиентуру, фирма в долгосрочный период может использовать принцип дорогой продажи, основанный на более высоком качестве новой (модифицированной) продукции или услуг. В промежуточный, среднесрочный период фирма может компенсировать снижение текущего уровня прибыли с помощью инструментария финансового менеджмента. Более того, определяя оптимальный уровень скидок покупателям за сокращение сроков расчета по поставкам товаров, фирма может подготовить необходимые финансовые условия для возврата к принципу дорогих продаж.

В финансовом менеджменте этот интересный аспект маркетинговой деятельности фирмы в сфере ценовой политики получил название “спонтанное финансирование” [32–34].

В процессе спонтанного финансирования фирма, предоставляя покупателю отсрочку платежа за товар, фактически предоставляет партнеру коммерческий кредит.

Если рентабельность фирмы превышает среднебанковскую ставку процента, то сумма платежа, даже со скидкой, немедленно пущенная в оборот, приносит значительное приращение. Скидка делает не бесприбыльным коммерческий кредит и для клиентов фирмы.

Клиенты фирмы, ставшие ее дебиторами, рассчитывают цену отказа от скидки:

$$\text{Цена отказа от скидки} = \left( \frac{\text{Процент скидки}}{100\% - \text{Процент скидки}} \cdot 100\% \right)^{\frac{360 \text{ дней}}{\left( \begin{array}{l} \text{Максимальная} \\ \text{продолжитель-} \\ \text{ность отсрочки} \\ \text{платежа} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Период, в тече-} \\ \text{ние которого} \\ \text{предоставляется} \\ \text{скидка} \end{array} \right)}$$

Если цена отказа от скидки превышает ставку банковского процента, то клиент-дебитор обратится в банк за кредитом, чтобы оплатить товар в течение льготного периода. Увеличение продолжительности льготного периода способно привлечь покупателей, поэтому определение его продолжительности является важнейшей задачей кредитной политики ценового субмикса маркетинга. Критерием эффективности проведения кредитных операций в сфере ценовой политики фирмы-производителя является достижение такого соотношения размеров дебиторской и кредиторской задолженности, при котором текущий дефицит оборотных средств фирмы стремится к минимуму (в идеале — к нулю):

$$ДЗ - КЗ = ТД > 0,$$

где ДЗ — дебиторская задолженность клиентов фирме-производителю; КЗ — кредиторская задолженность фирмы-производителя банку (или другому кредитному учреждению); ТД — текущий дефицит оборотных средств фирмы-производителя.

Предлагаемые фирмой скидки (надбавки) к цене готовой продукции могут существенно повлиять на уровень текущего дефицита ее оборотных средств. Следовательно, важнейшей задачей премиальной политики ценового субмикса маркетинговых взаимодействий фирмы является расчет оптимально допустимого уровня скидок (надбавок). Эта задача решается в процессе установления базовой цены на продукцию фирмы.

## **7.2. Процесс выбора маркетинговых подходов и методов определения цен. Факторы, влияющие на ценообразование**

Базовую цену и цену, отражающую маркетинговое сопровождение продукции, определяют на основе выбранного фирмой подхода к ценообразованию. Процесс установления цен на товары (услуги) компании предусматривает несколько этапов:

- анализ преимуществ и недостатков существующих принципов ценообразования;
- оценка комплекса факторов маркетинговой среды, влияющих на цены;
- моделирование оптимальной цены, включающее формулирование критериев выбора оптимальной модели цен, выделение главных факторов, влияющих на цену, окончательный выбор метода (методов) ценообразования и составление макета цен;
- рыночная апробация цен и их контроллинг;
- корректировка и(или) пересмотр цен.

На первом этапе процесса установления цен анализируют различные принципы и методы ценообразования, определяют преимущества и недостатки использования каждого варианта формирования цен, в котором могут сочетаться несколько принципов ценообразования. На этом этапе специалисты по маркетингу и финансовому менеджменту выделяют два уровня ценообразования на продукцию фирм: первый, исходный — установление базовой цены без скидок, надбавок, транспортных и сервисных компонентов и второй — определение цены со скидками и надбавками, отражающими оценку маркетингового сопровождения продукции.

Ценообразование продукции фирм основывается на использовании определенных принципов [3; 7; 34; 36]. Рассмотрим основные из них.

### **А. Определение цены в зависимости от затрат.**

Согласно этому принципу запрашиваемая цена должна покрывать полные издержки или их часть. Калькуляция цен, ориентированная на полное покрытие фактически понесенных затрат основывается на себестоимости. Цена, определяемая по формуле “общая себестоимость плюс расчетная прибыль”, называется ценой с надбавкой, или затратной ценой.

Определение цены на основе издержек связано с использованием определенных методов.

1. Метод полных издержек (*Full Cost Pricing*).
2. Методы определения цены на базе сокращенных затрат — прямых затрат (*Direct Costing Sismem*) и предельных издержек (*Marginal Cost Prising*).

Предельное ценообразование основывается на калькуляционных оценках себестоимости (издержек), но технически сложнее, чем способ, опирающийся на “цену с надбавкой”. Продажная цена не должна быть ниже предельной себестоимости производства одной дополнительной единицы продукции, поскольку любые скидки приведут к тому, что фирма не сможет компенсировать свои накладные расходы и в конечном счете понесет убытки.

3. Метод стоимости изготовления (переработки) (*Conversion Cost Prising*).

4. Метод определения цен на основе модели безубыточности.

Точка безубыточности, или точка равновесного состояния, предполагает такой уровень продажной цены, при котором цена равна долгосрочным средним общим издержкам. В этой точке находится долгосрочная нижняя граница продажной цены. В краткосрочном периоде цена равна сумме средних переменных издержек и части средних постоянных затрат.

5. Расчет наценок в процентах к продажной цене. Оптовую (розничную) наценку можно определить по формуле

$$H_{ц} = \frac{H_3}{100 + H_3} \cdot 100 \%,$$

где  $H_3$  — процент к затратам.

В итоге цену реализации с наценкой можно рассчитать по такой формуле:

$$\text{Цена реализации} = \frac{\text{Себестоимость единицы товара}}{100\% - \text{розничная наценка}}.$$

6. Установление цен на основе так называемой кривой освоения. Согласно этой кривой для снижения цены фирма использует данные о снижении затрат первого года выпуска [3; 33; 34]:

$$C_t^H = \frac{C_t T_{t+1}^c}{T_t^c},$$

где  $C_t^H$ ,  $C_t$  — полная себестоимость в  $t$ -м году выпуска соответственно новая и исходная;  $T_{t+1}^c$ ,  $T_t^c$  — темпы снижения себестоимости соответственно в  $(t+1)$ -м и  $t$ -м году.

7. Установление конечной цены в зависимости от изменения цен на материалы, сырье и ставок заработной платы:

$$P_1 = P_0 \left( A \frac{a_1}{a_0} + B \frac{b_1}{b_0} + C \right),$$

где  $P_0$ ,  $P_1$  — цена товаров (прежде всего речь идет о продукции промышленного назначения) соответственно базовая и новая;  $A$ ,  $B$  — доля соответственно материальных затрат и заработной платы в цене готовой продукции;  $a_0$ ,  $a_1$  — цена материалов соответственно старая и новая;  $b_0$ ,  $b_1$  — ставка заработной платы соответственно старая и новая;  $C$  — неизменная часть цены.

8. Метод рентабельности (доходности) инвестиций (*Return on Investment Pricing*). Согласно этому методу уровень цен ориентируется на размер дисконтированного дохода, получаемого на единицу продукции. По этому методу менеджеры, выбирая надбавку для назначаемой цены, предпочитают ориентировать ее на рентабельность всех активов.

Если фирму заинтересовал затратный принцип составления цен, то для принятия решения о выборе тех или иных методов ценообразования на основе издержек, ей необходимо сопоставить положительные и отрицательные последствия использования затратной цены, или цены с надбавкой.

К положительным последствиям применения затратной цены относятся следующие [5; 6; 33; 36]:

- относительная простота составления и контроля, поскольку информация об издержках более доступна, чем о спросе;
- многие маркетологи считают, что затратная цена не является средством дискриминации покупателей, а наоборот, является “справедливой” ценой относительно как продавцов (ценовая конкуренция сводится к минимуму), так и покупателей, поскольку активизируется неценовая конкуренция, в соответствии с которой фирмы стремятся совершенствовать качество товаров и услуг, оптимизировать товарный ассортимент;



- кроме того, утверждается, что правильно рассчитанная затратная цена не позволит фирме-продавцу получать квазиренду при высоком спросе на ее продукцию, т. е. наживаться за счет покупателя;
- наконец, считается, что построение цен на основе издержек правомерно не только во время инфляции, но и при выходе фирмы на рынок с новым товаром.

К отрицательным последствиям применения затратного принципа ценообразования и, следовательно, затратной цены относятся следующие [3; 27; 34]:

- цена, предложенная фирмой, может не соответствовать цене, которую покупатель согласен заплатить;
- в модели затратной цены в известной мере не учитывается сегментация рынка и, следовательно, отношение покупателя к цене;
- используя модель затратной цены, фирма упускает возможность использовать эффект (действие) операционного ливериджа.

#### **Б. Определение цены, ориентированной на потребителя.**

Основной доминантой определения цены является в данном случае оценка интегральной полезности товара. Фирма определяет, какие ценностные представления сложились у покупателей о товаре фирмы и товарах конкурентов. Для этого фирма использует различные формы опроса покупателей и комплексную матричную оценку конкурентоспособности продукции компании. Далее фирма выясняет, насколько ее товары хуже или лучше товаров, предлагаемых на рынке. В подобных действиях фирмы отражается логика поведения потребителей. Новую цену, которая устанавливается на продукцию компании, можно определить так:

$$C_n = \frac{C_{c.п} (100\% - a_i)}{100\%},$$

где  $C_{c.п}$  — средняя продажная цена;  $a_i$  — процентное отношение изменения цены к предыдущему уровню.

Многие фирмы-производители, работающие на принципах маркетинга, ориентируются не на уровень себестоимости товара, а на его продажную цену, которую готов заплатить покупатель. Однако и в этом случае фирма оценивает все “за” и “против” применения принципа установления цен, ориентированных на потребителя. Фирма группирует положительные и отрицательные последствия использования этого метода

ценообразования, особо выделяя то, что цена, сориентированная на потребителя, наиболее полно соответствует ценностной значимости товара для клиентов и может быть успешно использована при наличии на рынке взаимозаменяемых товаров. Однако при наличии взаимозаменяемых товаров фирма вынуждена финансировать мероприятия, связанные с дифференциацией ее продукции. Кроме того, фирма может установить высокую цену на свои товары только тогда, когда их полезность действительно высока для потребителей.

#### **В. Определение цены, ориентированной на конкуренцию.**

В качестве ориентира продажной цены здесь рассматривается цена рыночного лидера или уровень среднеотраслевых запрашиваемых цен. При таком подходе к ценообразованию фирма не меняет свои цены в связи с изменением издержек, т. е. уровень индивидуальных затрат на производство (сбыт) продукции не является объективным фактором ценообразования.

Кроме того, следуя за лидером, фирма избавляется от риска, связанного с назначением собственной цены. Отмеченные положительные моменты составления цен, ориентированных на конкуренцию, при определенных рыночных условиях могут трансформироваться в крайне негативные для фирмы последствия. В частности, фирма-подражатель вынуждена тщательно следить за тактическими действиями фирмы-лидера, отвлекаясь от решения собственных производственно-сбытовых проблем, поскольку любые изменения цен на продукцию лидера могут отрицательно повлиять на рыночные позиции фирмы-аутсайдера.

#### **Г. Определение цены на основе нахождения равновесия между издержками производства и полезностью (ценностью для покупателей) предлагаемой продукции.**

На практике соотношение полезности и цены учитывают с помощью параметрических методов ценообразования. Рассмотрим их подробнее.

1. Метод удельной цены. Предполагает расчет стоимости единицы основного параметра (мощности, производительности и т. д.) по формуле

$$C_n = P_n C_6 / P_6,$$

где  $C_n, C_6$  — цена изделия соответственно нового и базового;  $P_n, P_6$  — количественное значение основного параметра изделия соответственно нового и базового.

2. Балльный метод. Основан на экспертных оценках ценности определенной совокупности параметров качества товаров для покупателя:

$$C_n = \frac{C_6}{B_6} B_n,$$

где  $B_6$ ,  $B_n$  — сумма баллов качественной оценки соответственно базовой модели и новой продукции.

3. Метод средневзвешенных параметрических индексов. Согласно этому методу рассчитывают обоснованную надбавку (скидку) за различие качественных параметров:

$$\Delta C = \frac{100\% - W}{W} C_6,$$

где  $W$  — приведенный параметрический индекс, который рассчитывают как отношение средневзвешенных параметрических индексов нового и базового изделий.

Большинство маркетологов считают, что определение цен на основе нахождения равновесия между издержками производства и полезностью товаров для потребителя наиболее полно соответствует концепции маркетинга взаимодействий [2; 3; 8]. Используя этот принцип ценообразования, фирма может реализовать главные стратегические цели своей маркетинговой политики в сфере договорного субмикса — получить долгосрочную максимальную прибыль и установить партнерские отношения с покупателями (рис. 7.5).

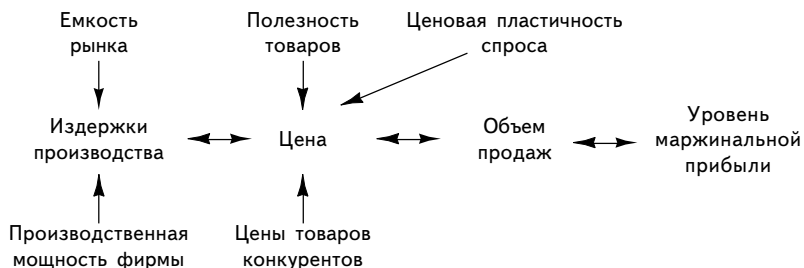


Рис. 7.5. Механизм установления цен на основе равновесия между издержками производства товаров и их полезностью

В механизме ценообразования, который уравнивает объективную оценку товара, сделанную продавцом, с субъективной оценкой этого же товара, сделанной покупателем, расчет макета цен следует начинать с определения издержек производства.

В основе исходной базовой цены лежат издержки, рассчитанные с учетом производственной мощности фирмы и емкости рынка. Используя параметрические методы оценки полезности предлагаемой продукции, фирма корректирует уровень исходной цены. С учетом ценовой эластичности спроса и динамики цен товаров конкурентов из всех возможных комбинаций “цена — объем продаж” фирма выбирает ту, которая обеспечит ей запланированную маржинальную (предельную) прибыль с достаточно высокой степенью вероятности.

При всей очевидности преимуществ установления цен на основе равновесия издержек и полезности фирма не должна игнорировать некоторые отрицательные последствия, связанные с использованием этого принципа ценообразования. Речь идет о появлении дополнительных издержек, обусловленных необходимостью осуществления мониторинга цен, спроса, качества аналогичных видов продукции и т. д.

На следующем (втором) этапе выбора маркетингового подхода к ценообразованию фирма выявляет основные факторы, которые могут повлиять на уровень цен, и формирует критерии составления оптимальной модели цен на свою продукцию. Кроме того, этот этап связан с выделением приоритетных факторов внешней и внутренней маркетинговой среды, которые в конечном счете обусловят выбор метода определения цен.

На процесс ценообразования фирмы влияют такие основные факторы:

- виды маркетинг-сегментации;
- выбранный целевой рынок;
- влияние участников каналов товародвижения на процесс установления цен;
- способ образования базовой цены;
- этапы жизненного цикла товарного ассортимента фирмы;
- динамика издержек производства и сбыта продукции;
- модель рыночной конкуренции;
- воздействие государства на процесс ценообразования.

В зависимости от вида сегментации рынка фирма выбирает вид маркетинговой деятельности и разрабатывает соответствующую политику:

- массовый маркетинг, предполагающий установление единого диапазона цен для всего рынка;
- выборочный маркетинг, когда компания концентрирует свои усилия на одной группе потребителей и специально рассчитывает диапазон цен для выбранного сегмента;
- многоцелевой маркетинг, предполагающий ориентацию на два и более сегмента. Для каждой выбранной группы потребителей устанавливается отличный диапазон цен с учетом продажных цен по сегментам, не включенным компанией в свою маркетинговую стратегию.

Выбор целевого рынка в значительной мере обуславливает выбор модели ценообразования. В процессе составления цены фирма учитывает такие важнейшие характеристики целевого сегмента, как эластичность покупательского спроса, предпочтения клиентов, изменение структуры их потребностей. Этот фактор может стать решающим при выборе стратегии дифференцированных цен: высоких, низких и т. д. (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Согласование маркетинговых действий фирмы с целями покупателей в сфере ее ценовой политики**

| Цели покупателей  | Реакция (ответные действия) фирмы                                    |
|---|--|
| Высокое качество товара   | Высокие цены в специализированных магазинах                          |
| Высокое качество обслуживания, привлекательная товарная марка (имидж) | Высокие цены в специализированных и универсальных магазинах, салонах |
| Экономия на потребительских расходах                                  | Низкие цены в магазинах, где продаются товары по сниженным ценам     |

Очевидно, маркетинговые стратегии фирм включают в себя не только процесс принятия решений о том, какую цену назначить. Речь идет о выборе ответных действий на действия покупателей, позицию поставщиков, посредников и конкурентов. В зависимости от того, учитывается ли участие посредников в процессе ценообразования, различают системы брутто- и нетто-ценообразования [2; 6; 8; 34]. Система брутто-

ценообразования означает, что фирма-производитель определяет розничную цену, которую считает наиболее соответствующей потребностям рынка, и торговля должна придерживаться конечной цены, установленной производителем. Такое ценообразование, называемое вертикальным, широко применяется в маркетинговых коммуникациях современных фирм. Цену для непосредственного контрагента фирма-производитель рассчитывает в форме торговых скидок к конечной цене с учетом прибыли торговых организаций, работающих с наибольшей себестоимостью (в основном за счет значительных затрат на рекламу). При определении размеров скидок производитель распределяет общую дистрибуционную скидку между звеньями системы сбыта в соответствии с их вкладами.

Инициатором вертикального ценообразования может стать посредническое звено. Например, торговый дом “Маркс & Спенсер” (Великобритания) предложил фирме-производителю взаимно уменьшить свои доли в розничной цене на готовую продукцию (женские пуловеры). Фирма-производитель приняла это предложение, договорившись с профсоюзом о соразмерном уменьшении сдельных расценок в расчете на единицу продукции. В результате установления новой продажной цены в соответствии с предварительно вычисленным коэффициентом эластичности объем реализации указанного товара увеличился в пять раз [34].

Система нетто-ценообразования означает, что продавец фиксирует цену относительно только непосредственного контрагента товарораспределительной точки. По этой схеме ценообразования у фирмы ослабевает контроль за конечной стадией реализации ее продукции и, следовательно, контакт с потребителем.

С видом целевого рынка связан выбор способов образования базовой цены: свободная или прейскурантная. Свободную (договорную) цену применяют для стандартизированной продукции, прейскурантная — для товаров массового потребления. Ценообразование на стандартизированную продукцию допускает применение надбавок (скидок) к прейскурантной цене при наличии информации об объемах сбыта, перечне услуг, которые могут быть предложены покупателю.

Стадии жизненного цикла товара влияют на структуру и уровень продажных цен. В зависимости от фаз жизненного цикла продукции фирмы различают высокие стартовые цены (на 8,5–10 % выше, чем при пробных продажах) на стадии внедрения товара на рынок; цены со скидками (10–15 % начальной цены) на стадиях зрелости и насыщения; низкие цены на стадии выведения товара с рынка [3; 5; 8].

Структура издержек производства и реализации продукции, их динамика тесно связаны с видом конкурентной борьбы фирм на целевых сегментах. Сопоставление положительных и отрицательных моментов ценовой и неценовой конкуренции может стать важнейшим условием разработки оптимальной модели цен на продукцию фирмы.

Фирма должна также учитывать, что изменение цен может быть вызвано некоторыми неконтролируемыми факторами рынка:

- устойчивой инфляцией, обусловленной увеличением издержек (темпы увеличения издержек опережают темпы повышения производительности труда);

- наличием чрезмерного спроса, когда фирма может увеличить текущие прибыли, поднимая цены и получая квазиренду. Это может быть сделано открыто или практически незаметно на основе отмены скидок или пополнения ассортимента более дорогими товарами (не обязательно с более высокими качественными характеристиками);

- государственным влиянием на процесс ценообразования, которое заключается в следующем:

- государство препятствует горизонтальному фиксированию цен на продукцию. Это означает, что законом запрещается соглашение между производителями об установлении фиксированных цен на продукцию на определенном рынке сбыта;
- государство запрещает вертикальное фиксирование цен, т. е. любые соглашения производителей или оптовиков с розничной торговлей по установлению фиксированных цен. Такое фиксирование допускается только тогда, когда магазин розничной торговли принадлежит производителю;
- государство препятствует ценовой дискриминации, т. е. законодательно запрещены действия фирм по установлению соглашений с покупателями о единых ценах и их фиксировании;
- государство препятствует практике хищнического ценообразования, т. е. запрещена продажа товаров ниже минимальной розничной цены, сложившейся в сегменте рынка, и реализации товаров ниже их себестоимости;
- государство разрабатывает и контролирует правила проведения рекламной кампании.

Анализ принципов и методов ценообразования, а также факторов, влияющих на уровень цен, позволит фирме решить проблему моделирования цен. Решение этой проблемы составляет содержание третьего этапа процесса ценообразования. Прежде всего фирма формулирует

критерии выбора оптимальной модели цен на свою продукцию. К критериям оптимальности моделей ценообразования относятся следующие:

- установленные цены должны обеспечить достижение стратегических и тактических целей ценовой политики фирмы;
- разработанный фирмой макет цены должен учитывать комплекс факторов, влияющих на политику ценообразования для конкретных рыночных сегментов;
- оптимальная цена должна реализовывать маркетинговый потенциал ценовой политики фирмы.

Оптимальная модель цены представляет собой согласование (компромисс) экономических интересов покупателей и продавцов (рис. 7.6). При составлении взаимовыгодной для обеих сторон рыночной сделки фирма предполагает, что отрезок *BC* наибольший интерес представляет для покупателей, отрезок *СК* — для фирмы. Уменьшение отрезка *BC*, соответствующее представлениям покупателей об экономической выгоде сделанной покупки, для фирмы означает снижение маркетингового потенциала цены. В краткосрочный период, желая поддержать лояльность покупателей и создать устойчивый рынок сбыта, фирма может сконцентрировать маркетинговые усилия на отрезке *BC*, выбирая такой уровень цены, при котором  $P > ATC$ . Уменьшение текущей прибыли может компенсироваться увеличением долгосрочной прибыли из-за повышения спроса на продукцию фирмы у ее устойчивых приверженцев. В долгосрочный период фирма может “переключить” внимание на отрезок *СК*, предлагая сформированному целевому сегменту рынка новую, более дорогую продукцию. Одновременно, используя рыночные рекламные способы и средства, фирма может убедить своих клиентов в целесообразности (экономической выгоде) приобретения более дорогостоящих моделей ее продукции.

Выбор оптимальной модели цен предполагает решение еще двух взаимосвязанных задач: определение диапазона цен и выявление возможных изменений цен. Решение этих задач составляет содержание четвертого и пятого этапов процесса ценообразования, когда фирма осуществляет рыночную апробацию предложенной цены, корректирует ее уровень или пересматривает методы ценообразования, если фактический объем продаж ниже запланированного уровня.

Диапазон цен фирма разрабатывает на основе сегментации рынка, связанной с качественными характеристиками покупателей, и на “ценовом спектре”, связанном с качественными характеристиками товаров. Ценовой спектр-перечень потребительских классов и продажных цен



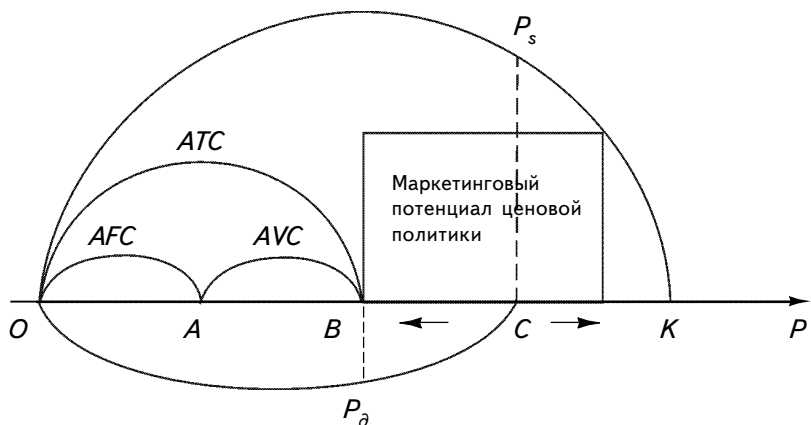


Рис. 7.6. Модель оптимальной цены на продукцию фирмы:  
 $ATC$ ,  $AFC$ ,  $AVC$  — средние издержки соответственно общие, постоянные  
и переменные;  $P_s$ ,  $P_0$  — цена соответственно предложения и спроса

проектируемого товара показывает его модификации по степени увеличения потребительной стоимости. После установления разброса цен, в пределах которого определена оптимальная цена на предлагаемый товар, компания оказывается перед выбором: может повысить цены и таким образом снять “пенку (сливки)” или снизить цены, чтобы внедриться на рынок. Цены фирма повышает в том случае, если ее локальная цель состоит в ограничении объема продаж и фирма имеет достаточный маркетинговый потенциал для реализации ее товара на конкретном целевом рынке. Суть в том, что фирмы повышают привлекательность и конкурентоспособность своей продукции за счет инноваций, качества сервиса. В результате фирмы предлагают покупателям товары, ценность которых позволила бы назначить цену, значительно превышающую издержки производства и реализации.

### 7.3. Этапы планирования ценовой политики фирмы и их особенности. Виды ценовых стратегий маркетинга

К основным этапам планирования ценовой политики фирмы относятся:

- оценка фактического уровня конкурентоспособности продукции фирмы;

- постановка целей и задач ценовой политики;
- оценка ценовых стратегий конкурентов, выбор собственной стратегии ценообразования и составления макета цен на свою продукцию;
- разработка тактических действий фирмы в сфере ценовой политики, реализующих выбранную ценовую стратегию;
- маркетинг-контроллинг процесса реализации стратегии и тактики ценовой политики компании.

Для сформированного рынка сбыта и реализуемых на нем товаров и услуг различают следующие ценовые стратегии и виды цен, применение которых обеспечивает повышение конкурентоспособности фирмы [3; 7; 21; 33; 34]: меняющихся и фиксированных цен; цен, учитывающих географический фактор; дискриминационных цен; ценовых скидок и психологических цен.

К *меняющимся ценам* относятся:

- эластичные (гибкие) (*flexible pricing*), быстро реагирующие на изменения соотношения спроса и предложения в зависимости от конъюнктуры (относительно как повышения, так и снижения);
- скользящие падающие (*slide-down pricing*), зависящие от соотношения спроса и предложения и постепенно снижающиеся по мере насыщения рынка;
- преимущественные (*pre-emptive pricing*), предусматривающие определенное снижение цен на товары фирмы, которая занимает доминирующие позиции на рынке и может обеспечить снижение издержек производства за счет увеличения объемов сбыта и экономии на расходах по реализации продукции.

Под *фиксированными* понимаются долговременные *цены* (*long-established price*), слабо подверженные изменениям на протяжении длительного периода времени, и договорные (*bargain price*), устанавливаемые на специально выделенные виды изделий и гарантирующие значительную скидку по сравнению с обычной ценой на те же изделия при выполнении потребителями определенных условий в процессе покупки.

Географический фактор учитывает следующие стратегии:

- цены, установленной в месте производства товара. Фирма (продавец) берет на себя расходы по доставке товара на станцию отправления и его погрузке на транспортное средство. На поставленный товар указывается так называемая фактурная цена, которая может включать расходы по перевозке товара, погрузочно-разгрузочным операциям, страхованию, уплате таможенных пошлин и других сборов. В данном случае

фактурная цена ограничивается калькуляцией только части издержек обращения (затрат на перевозку товара от складов фирмы-продавца до станции отправления). Такими фактурными ценами во внешнеторговой деятельности считаются цены FOB, FAS, FOR. При ценах FOB любой потребитель оплачивает одинаковую цену при получении товара на свой склад, причем географическое расстояние не имеет значения, но в лучшем положении оказываются более отдаленные потребители за счет тех, кто расположен ближе к изготовителю (продавцу). Цены FOR учитывают фактор расстояния;

- цены, установленной с принятием продавцом (частично или полностью) расходов по доставке. Это могут быть цены КАФ и СИФ. Первые включают расходы до оговоренного разгрузочного порта (во внешней торговле) или до оговоренного места внутри страны. Цены СИФ обычно используют во внешней торговле. Кроме оптовой цены сюда включаются страховка и фрахт до обозначенного разгрузочного порта;

- цены, установленной применительно к базисному пункту. Фирма выбирает тот или иной пункт (город) в качестве базисного и взимает со всех покупателей транспортные расходы, равные стоимости доставки из этого пункта, независимо от того, где в действительности осуществляется отгрузка;

- зональных цен, которые фирма устанавливает для выделенных ею зон. Все покупатели, находящиеся в пределах одной зоны, платят единую цену, которая становится выше по мере удаленности зоны.

Стратегии дискриминационных цен широко применяют в современном маркетинге взаимодействий. Суть этих стратегий заключается в том, что процесс ценообразования фирма строит с учетом различий потребительских сегментов, товаров, мест их реализации и т. д. Дискриминационные цены на товары устанавливаются в следующих формах:

- при вертикальном и горизонтальном делении рынка. Вертикальное деление рынка, предполагающего соответственно вертикальную дифференциацию цен, означает, что продавец может в силу ряда причин предложить свою продукцию нескольким несвязанным сегментам, имеющим специфические особенности формирования и тенденции развития покупательского спроса. Если единый рынок определенного товара также по каким-то причинам разделяется фирмой-продавцом на отдельные потребительские сегменты, различающиеся покупательской способностью, то наблюдается горизонтальное деление рынка с установлением горизонтальной дифференциации цен;

- с учетом местонахождения товара (места его реализации), когда продукция продается по разной цене в разных местах (центр города, пригород), хотя издержки сбыта в этих местах одинаковы;

- с учетом временного фактора. В этом случае цена меняется в зависимости от времени суток, сезона, дня недели.

Стратегии скидок с цен активно используют фирмы, выбравшие концепцию маркетинга взаимодействий, поскольку ценовые скидки позволяют им укрепить свое положение на рынке, формируя лояльный покупательский спрос.

Рассмотрим основные виды стратегий скидок с цен.

1. Стратегия скидок за платеж наличными. Представляют собой снижение цены для покупателей, которые быстрее установленного срока оплачивают счета. Такие скидки фирмы-продавцы применяют в целях сокращения затрат в связи с взысканием долгов по дебиторским счетам и повышения ликвидности собственных оборотных средств.

2. Стратегии скидок с цены, устанавливаемые в целях сохранения максимально возможного объема продаж:

- прогрессивные скидки (*progressive discount*) с цены за покупку большого количества товара;

- сезонные скидки (*seasonal discount*) покупателям, совершающим внесезонные покупки товаров и услуг;

- бонусные (*bonus discount*) и специальные скидки (*extra discount*), предоставляемые постоянным клиентам и покупателям, в которых фирма особенно заинтересована (привилегированным клиентам), на услуги и товары;

- клубные скидки (*club discount*), предоставляемые членам различных дисконтных клубов;

- скидки с цен при условии сдачи покупателями старых моделей товара;

- функциональные скидки, известные также как посреднические торговые скидки, предлагаемые фирмой-производителем субъектам канала товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже товара, его хранению и транспортировке;

- экспортные скидки (*export rebate*) при продаже товаров иностранным покупателям, предоставляемые продавцами сверх скидок, которые действуют для покупателей внутреннего рынка.

Широкий перечень скидок призван не только поддерживать объем продаж и прибыли, но и индивидуализировать отношения фирм с су-

ществующими и потенциальными клиентами и торгово-распределительной сетью.

В современных условиях фирма может достичь значительного эффекта от индивидуализации отношений с рыночными партнерами, используя стратегии психологических цен. Здесь прежде всего выделяют стратегии не прямых и “неокругленных” цен. Практика показывает, что динамика не прямых цен, представляющая собой ломаную кривую спроса, обеспечивает фирмам значительно более высокий сбыт товаров, нежели по прямой цене, жестко связанной с текущими изменениями объема продаж. Маркетологи установили также, что предложение цены ниже “круглой суммы” (например, 1,99 грн) опирается на проверенную реакцию покупателей в ответ на действия фирмы в области ценообразования [18; 21; 36]. Устанавливая неокругленные цены, фирма рассчитывает, что у покупателей сложится впечатление, будто производитель тщательно анализирует свои цены на предлагаемые товары и заботится об экономической выгоде для потребителя.

Изложенный материал позволяет выделить некоторые особенности составления макета цен на продукцию фирмы в современных условиях. Сегодня компании-производители не только предпочитают использовать принцип ценообразования на основе равновесия издержек производства и ценности продукции, но и пытаются усовершенствовать его, определяя верхний и нижний пределы цены (потолочную и пороговую цены).

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Потолочная цена} &= \frac{\text{Максимальная сумма, за которую покупатель купит товар нового качества}}{\text{Уровень необходимой прибыли}} + \text{Допустимые издержки} \\
 2. \text{ Пороговая цена} &= \frac{\text{Минимальная сумма, за которую можно продать товар, получив прибыль}}{\text{Полные издержки}} + \text{Рассчитанный уровень желаемой прибыли}
 \end{aligned}$$

Устанавливая зависимость цены от стадии жизненного цикла товаров, фирма разрабатывает ценовые линии для моделей или марок базового товара (рис. 7.7).

Ценообразование в рамках разрабатываемой товарной линии предполагает экономическую оценку выпуска не одной марки, а семейства марок или моделей, для которых возможно применение политики

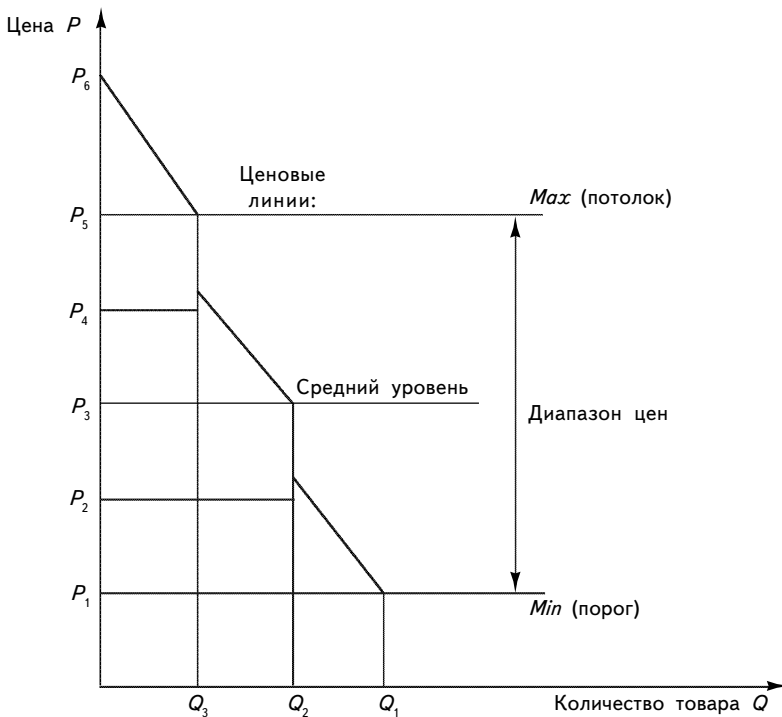


Рис. 7.7. Схема ценовых линий на продукцию фирмы-производителя

дифференцированных цен. В результате моделируются ценовые линии, отражающие диапазон цен, в котором уровень цены соответствует определенному уровню качества одноименного товара. При разработке ценовой линии цены должны быть четко отдалены друг от друга, чтобы потребители видели качественные различия моделей, иначе они будут рассматривать нижнее значение цены как наиболее подходящую для себя цену и исходить из того, что модели не различаются. Фирма должна учитывать, что в верхнем диапазоне пороговых цен спрос менее эластичен, следовательно, цены здесь должны быть больше разделены.

Кроме того, при разработке ценовых линий фирма должна учитывать интересы участников каналов товародвижения и конечных покупателей. Участники каналов распределения продукции могут предлагать

потребителям широкий выбор товаров в рамках разработанного диапазона цен, увеличивать общий объем реализации, привлекая новые сегменты рынка и исключая повышение влияния конкурентов.

Покупатели, получая широкий ассортимент, могут, в свою очередь, сравнивать товары в рамках предложенного диапазона цен, оценивая альтернативы покупки по качеству и цене.

Предлагая варианты пороговых цен, фирма может осуществить дополнительный анализ покупателей по их чувствительности и цене. Для этого составляют своеобразный “покупательский” микс, в котором потребителей ранжируют по их реакции на повышение цен. Покупатели верхней части диапазона цен (пороговой цены) наиболее привлекательны для фирмы. Клиенты, отдающие предпочтение нижнему уровню цен, вынуждены либо смириться с повышением цен, либо отказаться от покупок товаров фирмы. При разработке ценового диапазона фирма обязательно должна учитывать возможность подобной реакции покупателей нижнего ценового уровня, и свои действия в области ценовой политики строить так, чтобы не “оттолкнуть” эту группу покупателей.

Кроме того, фирма рассчитывает цены на сопутствующие товары, поставляемые в комплекте с основным товаром, а также устанавливает ценовые соотношения между товарами и товарными группами ассортимента в целом. Разработка сопутствующих товаров может стать важнейшим инструментом формирования привлекательного имиджа основной продукции фирмы.

Многие компании рекламируют продажи дорогих товаров со скидкой, рассчитывая побудить покупателя приобрести дополнительные аксессуары, приносящие высокую прибыль. Немецкие и американские автомобильные компании используют именно эти особенности сопутствующих товаров в своей рекламной деятельности. Японские фирмы, наоборот, включают большой набор аксессуаров в прејскурантную стоимость автомобилей, чтобы предложить товары наивысшей ценности [7; 14; 19; 21]. Кроме того, фирмы-производители решают проблему выявления и нейтрализации блокирующих товаров, которые могут составить конкуренцию основной продукции. В идеале фирма стремится предложить конкретному целевому сегменту такой товарный ассортимент, в котором происходит взаимное субсидирование товарных групп или отдельных продуктов.

После определения стратегий и расчета макета цен фирма приступает к разработке тактических мероприятий ценовой политики. Методы

тактических действий фирмы, реализующие выбранную стратегию цен, сводятся к следующим мероприятиям ее ценовой политики:

- установлению единой линии цен, когда в одном торговом зале продаются различные товары по какой-то определенной цене;
- применению тактики падающего лидера, когда фирма основную продукцию продает по цене ниже рыночной, привлекая покупателя, а всю остальную продукцию — по рыночной цене или выше;
- использованию тактики организации сезонных и межсезонных распродаж при проведении активной рекламной кампании;
- применению тактики исчисления и пересмотра системы скидок (надбавок) к установленной цене;
- поиску взаимовыгодных для потребителя и фирмы способов расчета за покупки;
- постоянному контролю за динамикой цен и их пересмотру в соответствии с колебаниями рыночной конъюнктуры и местом каналов распределения продукции в маркетинговой системе, сформированной фирмой-производителем, тем более что издержки по товародвижению иногда составляют значительную долю в конечной продажной цене.

Постоянный маркетинговый контроль, осуществляемый фирмой в процессе реализации стратегии и тактики ценовой политики, подводит фирму к необходимости более детально анализировать роль ее маркетинговых посредников в установлении продажной цены и усилить их воздействие на конечного потребителя.

Рассмотрев особенности стратегии и тактики ценовой политики фирмы, можно сделать ряд замечаний:

- проводимая фирмой политика ценообразования занимает исключительное место в комплексе направлений ее ценовой политики. От качества составления базовой цены и цены со скидками (надбавками) зависит эффективность практически всех маркетинговых мероприятий фирмы в сфере ценового микса;
- поиск оптимального маркетингового подхода к ценообразованию становится инструментом воздействия фирмы на всех субъектов маркетинговой системы;
- проблемы выбора маркетингового подхода к составлению цен и разработка их макета переходят в разряд главнейших стратегических задач ценовой политики фирмы;
- выбор маркетингового подхода к ценообразованию зависит от принятой фирмой концепции маркетинга, согласованности страте-



гических и тактических целей ценовой политики и координации основных направлений ценовой политики фирмы на конкретных целевых рынках.

В свою очередь, принятие определенного маркетингового подхода к составлению цен и на его основе планирование политики ценообразования позволит фирме решить основные проблемы финансовой, премиальной и кредитной политики ценового субмикса маркетинга. В этой связи следует выделить основные требования к планированию и проведению политики ценообразования, выполнение которых позволит фирме оптимизировать мероприятия ее ценовой политики в сфере маркетинговой деятельности:

- в процессе ценообразования следует учитывать особенности сегментации отраслевых рынков (одни потребительские сегменты чувствительны к цене, другие отдают приоритет надежности и внешнему виду продукции), следовательно, цены для разных потребительских сегментов должны быть разными;
- необходимо учитывать также мотивы совершения покупки, которые варьируются в зависимости от принадлежности потребителя к определенной группе, принимающей решения, следовательно, фирма с помощью своей ценовой политики получает возможность воздействовать на наиболее важные закупочные критерии;
- при составлении продажных цен следует учитывать также комплекс факторов, влияющих на ценообразование: эластичность спроса на продукцию фирмы; продолжительность жизненного цикла товарного ассортимента и ее отдельных товаров; цены пробных продаж, а также цены на продукцию фирм-конкурентов; особенности разработки ценовых “спектров”, устанавливающих зависимость характеристик предлагаемых фирмой модифицированных продуктов; характер насыщенности рынка (ненасыщенный рынок — рынок продавца, насыщенный — рынок покупателя); различия установления стартовых цен на внедряемые товары и конкурентоспособных цен на существующую продукцию; особенности планирования скидок с тем, чтобы обеспечить гибкость и маневренность цен на продукцию фирмы;
- необходимо обеспечить согласованность ценовых линий в рамках своего товарного ассортимента;
- следует избегать незаконного фиксирования цен, выделять круг своих возможностей по контролю за ценами;

- кроме того, необходимо предотвращать появление ценовых противоречий, связанных с каналами товародвижения продукции (не должно возникать конфликтов между фирмой, посредниками и поставщиками по поводу цен). Последнее требование особенно актуально для разработки эффективной модели (системы) распределения продукции фирмы-производителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные инструменты договорного (ценового) субмикса маркетинговых взаимодействий фирм-производителей.
2. Факторы внутренней и внешней среды маркетинговой деятельности фирмы, влияющие на выбор ее стратегии ценообразования.
3. Цели и основные направления ценовой политики компании.
4. Основные стратегии ценообразования в системе маркетинговых коммуникаций фирмы.
5. Критерии поиска способов мотивации субъектов маркетинговых взаимодействий.

## ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ



## РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

**Р**аспределительный микс. Цели и задачи распределительной политики фирмы. Выбор каналов распределения продукции. Основные подсистемы управления распределительно-сбытовой сетью. План продаж (сбыта) и особенности его разработки. Основные решения, принимаемые фирмой в сфере маркетинг-логистики. Стратегии маркетинг-логистики

### 8.1. Распределительный микс. Цели и задачи распределительной политики фирмы

В основе распределительного микса и распределительной политики фирмы лежит разработанная теорией логистики система контроля материальных и денежных потоков на уровне фирмы, территориально-производственных объединений и макрологистических структур — система LRP [3; 20; 22].

Система LRP упорядочивает взаимоотношения субъектов в рамках полной логистической цепи (рис. 8.1).

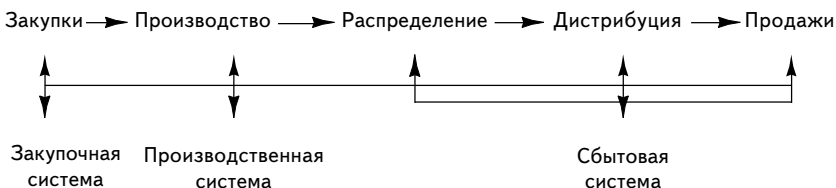


Рис. 8.1. Основные логистические системы маркетинга фирмы

Распределение является важнейшим уровнем маркетинговых взаимодействий фирмы-производителя, в процессе которых формируется ее распределительная система (сеть). В распределительную сеть могут входить следующие субъекты: распределительные органы фирмы-производителя; сбытовые посредники (оптовые и розничные предприятия, экономически и юридически самостоятельные, независимые от фирмы-производителя распределительные предприятия); сбытовые партнеры.

Для анализа и моделирования своей распределительной сети фирма использует также понятия “канал сбыта” и “путь сбыта”.

Канал сбыта — это совокупность организаций или отдельных лиц, которые берут на себя право собственности на конкретные товары или услуги на их пути к потребителю или помогают передать это право другому субъекту.

Путь сбыта — это способ, с помощью которого товары перемещаются от производителя к конечному потребителю. Выбирая путь сбыта своей продукции, фирма формирует каналы сбыта.

Управление каналами сбыта является важнейшей проблемой маркетинговой деятельности фирмы и составляет основное содержание распределительного субмикса маркетинга.

Фирма использует определенные инструменты распределительного микса и направления распределительной политики, которые приводят в действие эти инструменты (рис. 8.2).

| Инструменты распределительного субмикса           | Направления распределительной политики  |
|---|---|
| Хранение готовой продукции                        | Политика складирования  |
| Транспортировка продукции                         | Политика месторасположения продаж   |
| Разработка условий поставок и их организация      | Политика поставок, в том числе политика бесперебойной организации поставок; кредитная политика (финансовые условия поставок); ценовая политика (скидки с цены, санкции) |
| Организация торговли                              | Торговая политика   |
| Выбор оптимального канала распределения продукции | Политика выбора новых каналов, в том числе посреднических организаций   |

*Рис. 8.2.* Направления распределительной политики фирмы в системе распределительного субмикса маркетинга

Распределительная политика представляет собой упорядоченную совокупность решений по доведению продукции до конечного потребителя. Решения в области распределительной политики представляют собой единую систему (рис. 8.3).

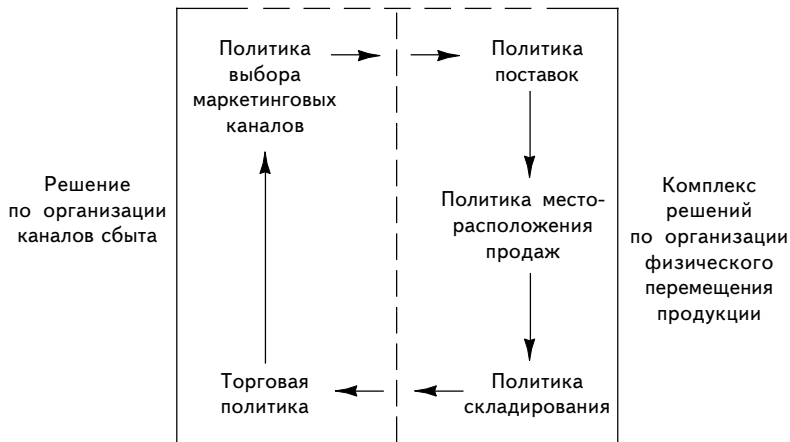


Рис. 8.3. Система решений распределительной политики фирмы

Решения в сфере распределительной политики разделяются на две большие группы:

- решения по организации каналов сбыта продукции;
- решения по разработке и реализации маркетинговых мероприятий по физическому перемещению товара (маркетинг-логистика).

К решениям по организации каналов сбыта продукции относятся выбор путей и каналов сбыта; формирование моделей распределительных сетей; создание оптимальной распределительной системы.

Решения, связанные с разработкой мероприятий маркетинг-логистики, предполагают составление схемы складирования готовой продукции; контроль за формированием и использованием производственных запасов; сервисное обеспечение поставок и обслуживание покупателей; организацию транспортировки продукции.

К критериям принятия решений при планировании и осуществлении мероприятий распределительной политики относятся:

- увеличение объемов товарооборота;
- увеличение занимаемой фирмой доли рынка;

- снижение конфликтности и коммерческого риска в распределительной сети;
- повышение качества поставок товаров конечному потребителю и качества его обслуживания.

С учетом сказанного выделим важнейшие стратегические цели распределительной политики в маркетинге взаимодействий фирмы-производителя:

- селекция каналов сбыта продукции и создание эффективной системы сбыта;
- рациональное размещение складского хозяйства;
- оптимизация транспортных расходов;
- разработка мероприятий по эффективному размещению предприятий розничной торговли, непосредственно контактирующих с потребителями;
- оптимизация комплекса мероприятий маркетинг-логистики распределительного субмикса;
- реализация программ по привлечению новых покупателей;
- создание системы учета и контроля за объемами продаж.

Используя концепцию маркетинга взаимодействий, фирма определяет стратегические цели своей распределительной политики так, чтобы вовлечь в процесс производства, распределения и потребления товаров всех субъектов маркетинговой системы. Тактические цели, определяющие инструменты и последовательность мероприятий распределительного субмикса, ориентируют действия всех участников производства и сбыта продукции на потребности конечных потребителей. К тактическим целям распределительной политики фирмы-производителя относятся:

- предложение новых товаров и услуг;
- стимулирование оплаты заказов покупателями;
- установление численности коммивояжеров;
- оценка динамики торговых запасов;
- установление величины общих затрат на маркетинг-логистику и структуры этих затрат (расходов по каждой составляющей сбытовых издержек);
- анализ и развитие компьютерного обеспечения процесса оперативного отслеживания спроса и предложения продукции в системе ее распределения.

Повышение роли сбыта в производственно-маркетинговой деятельности фирм вызывает необходимость реструктуризации системы управления их распределительно-сбытовыми сетями. Эта важнейшая задача

решается в процессе совершенствования организации и планирования сбытовой деятельности компании-производителя.

## 8.2. Выбор капиталов распределения продукции. Основные подсистемы управления распределительно-сбытовой сетью

В литературе по проблемам маркетинга различают несколько функциональных подсистем и элементов комплексного управления сбытом фирмы [3; 4; 20; 22]. В системе управления распределительно-бытовой сетью фирмы-производителя выделяют такие подсистемы: организационную, плановую и контроллинга (рис. 8.4).

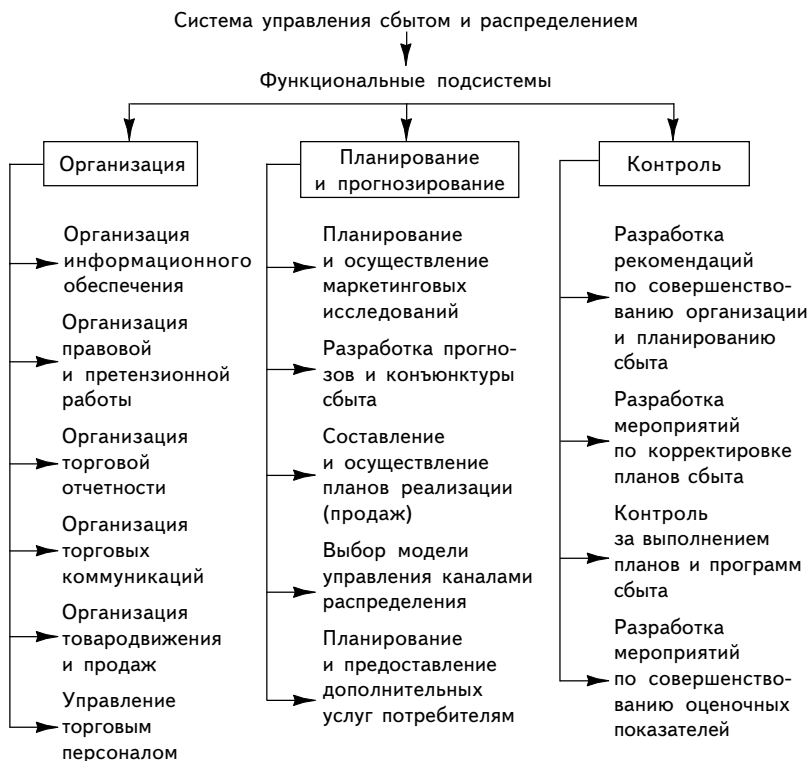


Рис. 8.4. Система управления распределительно-сбытовой сетью фирмы-производителя

Ведущим элементом организационной подсистемы управления сбытом является подготовка информационного обеспечения посредством создания соответствующих информационных потоков вторичных и первичных данных, получаемых из внешних и внутренних источников информации.

Вторым важным элементом рассматриваемой подсистемы является организация товародвижения и продаж. В современном маркетинге под планированием товародвижения понимается систематическое принятие планово-управленческих решений относительно выбора канала распределения, передачи собственности на товар потребителю и совершение сделок.

Фирма осуществляет комплекс мероприятий, связанных с селекцией каналов товародвижения, в частности группирует каналы, определяет критерии их выбора в соответствии с общей концепцией маркетинга фирмы, осуществляет окончательный выбор каналов на основе экономической оценки каждого варианта товародвижения.

Фирмы-производители рассматривают следующую группировку каналов распределения продукции:

1. Прямой канал товародвижения, предполагающий непосредственный контакт производителя и потребителя. На основе этого канала формируется простая система сбыта. Чаще всего ее используют фирмы, желающие самостоятельно контролировать свою маркетинговую программу, стремящиеся к тесному контакту с потребителем и располагающие ограниченными целевыми рынками.

2. Косвенный канал, предполагающий опосредованный контакт производителя и потребителя. На основе косвенного канала товародвижения фирма формирует сложную систему сбыта, включающую посредников (рис. 8.5).

Косвенные каналы распределения связаны с перемещением товаров от фирмы к посредникам, а затем от них к потребителю. Такие каналы обычно привлекают фирмы, которые с целью расширения своих рынков и объемов сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над каналами сбыта, что вызывает некоторое ослабление контактов с непосредственными потребителями.

Фирмы часто сочетают различные каналы товародвижения (прямые и косвенные) и формируют особый вид сложной системы сбыта — двойную систему каналов товародвижения. Сейчас формируется многоканальная система товародвижения [3; 18; 21].



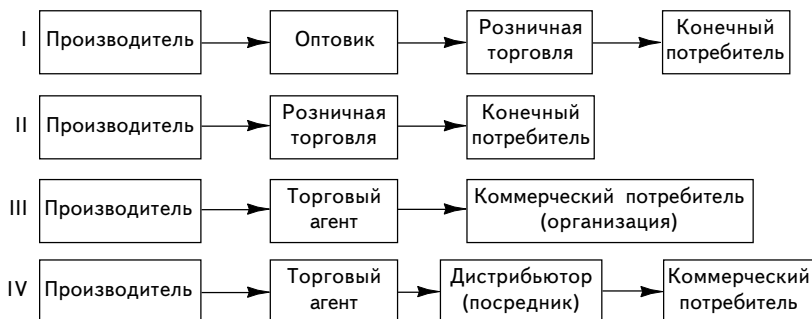


Рис. 8.5. Виды косвенных систем сбыта

3. Зависимый или независимый канал товародвижения, формирующийся в зависимости от характера отношений фирмы-производителя с посредниками. На основе зависимого канала, характеризующегося теснотой связей производителей и посредников, формируется вертикальная система сбыта. Традиционная система основывается на независимых каналах, в которых производители и посредники не зависят друг от друга.

4. Широкий или узкий канал товародвижения, определяющий количество участников сбыта на каждом этапе товародвижения. В узком канале фирма-производитель имеет одного или двух посредников на каждом этапе сбыта. Широкий канал предполагает наличие большого количества посредников.

На базе широкого канала формируется горизонтальная система сбыта. Это такой вид сложной системы сбыта, когда на каком-то этапе товародвижения посредники объединяются для совместных торговых действий. Одна из фирм-посредников может осуществлять горизонтальную экспансию, приобретая компании, выполняющие аналогичные функции, либо открывая собственные филиалы.

5. В настоящее время процесс моделирования каналов товародвижения сочетается с разработкой системы физического перемещения продукции от производителя к потребителю. В результате складывается распределительно-сбытовая сеть с так называемыми формирующими и распределительными каналами (рис. 8.6) [2; 3; 8].

Формирующими являются каналы, с помощью которых фирма-производитель формирует партнерские отношения с основными субъектами сложной системы сбыта своей продукции. Распределительными

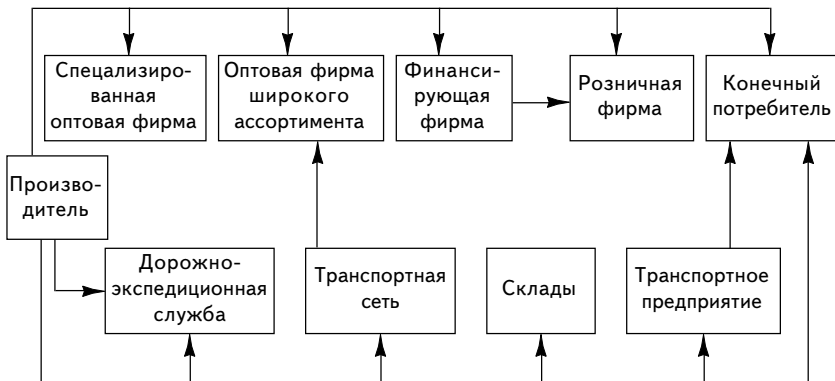


Рис. 8.6. Схема интеграции формирующих и распределительных каналов товародвижения

называются каналы, при разработке которых делается упор на решении проблем маркетинг-логистики, связанных со сбытом продукции фирмы.

Многие маркетологи отмечают, что в современных условиях при разработке модели сбыта фирмы-производители сочетают распределительные и формирующие каналы товародвижения, что позволяет им создать интегрированную модель распределения и сбыта продукции, наиболее полно отвечающую главной идее маркетинга взаимодействий — поиску таких форм взаимовыгодного партнерства субъектов маркетинговой системы, которые способствовали бы наиболее полному удовлетворению запросов покупателей [3; 8; 15].

В процессе обоснования и выбора канала товародвижения фирма-производитель должна учитывать следующие факторы:

- изменения характеристик потребителей (уровня доходов, размеров средней покупки, степени концентрации (плотности) потребительских сегментов);
- параметры качества продукции (надежность, долговечность, новизну);
- модели конкурентной борьбы (уровень концентрации производства, стратегию и тактику продаж, оптимизацию товарного ассортимента, взаимоотношения в системе сбыта).

С учетом приведенных факторов руководство фирмы-производителя должно ответственно относиться к выбору посредников, оценивая зат-

раты, связанные с организацией собственной сбытовой сети, и сравнивая их с затратами по сбыту клиентов-посредников.

Альтернативные варианты поведения фирмы-производителя при окончательном выборе модели распределительно-сбытовой сети своей продукции иллюстрирует рис. 8.7. Если компания готова пожертвовать краткосрочной прибылью ради расширения и упрочения рыночных позиций, ей целесообразно принять решение о расширении собственного торгового персонала, хотя прямые продажи сопряжены с высокими постоянными издержками. Реализация продукции с помощью дистрибьюторов предполагает минимальные постоянные, но высокие переменные издержки, связанные с предоставлением скидок.

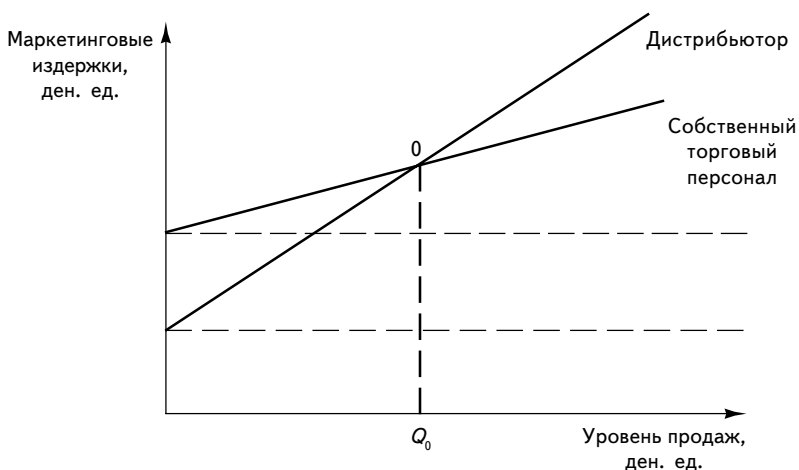


Рис. 8.7. Точка безубыточности затрат при альтернативных вариантах поведения фирмы-производителя

Рассчитанная фирмой-производителем точка безубыточной организации сбыта своей продукции позволит с большой степенью точности оценить перспективу развития маркетинговых каналов. Если фирма прогнозирует увеличение своей рыночной доли на целевых сегментах, то она профинансирует организацию собственного торгового представительства.

Внешняя дистрибьюторская сеть более выгодна тогда, когда фирма стремится сохранить свою рыночную долю на существующем уровне.

Выбор каналов товародвижения связан с организацией продаж. От того, насколько правильно будут выбраны формы и методы продаж, а также способы доставки товаров, зависят эффективность товародвижения и рентабельность сбытовой деятельности предприятия в целом.

Следующим элементом подсистемы организации сбыта фирмы-производителя является организация торговых коммуникаций в рамках распределительно-сбытовой сети. В этом случае под целью торговых коммуникаций понимается передача торговой информации по всем каналам продвижения товаров для формирования благоприятного отношения к фирме. Торговые коммуникации включают все формы воздействия на субъектов распределительной сети — торговые конференции, рекламу, каталоги, материалы для выставок, рассчитанные на торговых работников.

В условиях усиления маркетинговых коммуникаций фирм, в том числе прямых хозяйственных связей, особое значение приобретает организация правовой и претензионной деятельности, уровень осуществления которой может повлиять на эффективность всей хозяйственной деятельности фирмы-производителя. Для этого подбираются высококвалифицированные юристы, владеющие всеми нормативно-правовыми материалами, регулирующими взаимоотношения производителей, поставщиков и потребителей.

Управление торговым персоналом в целом и решение кадровых вопросов в частности занимают исключительное место в организационной подсистеме управления сбытом и распределением продукции фирмы. В современных условиях управление торговым персоналом включает в себя оценку потребности фирмы в кадрах определенных квалификационных категорий, совершенствование системы обучения и повышения квалификации кадров, систематическую оценку результатов труда работников.

Организация торговой отчетности — важнейший элемент системы управления фирмой наряду с отлаженным информационным обеспечением функциональных подсистем сбыта и распределения продукции. Помимо традиционных форм статистической, бухгалтерской отчетности, а также выборочного учета для эффективного управления сбытовой деятельностью фирме необходима специальная информация о затратах на маркетинг, о появлении новых или модификации существующих товаров и способов упаковки, о новых видах рекламы, а также о формах продвижения продукции и стимулирования сбыта.

Для получения информации о затратах на маркетинговые операции фирма организует систематический учет и периодическую отчетность.

Для получения менее важной, но необходимой информации ограничиваются оперативным учетом, а его сводные результаты отражают в годовом отчете.

Планирование как главная функциональная подсистема содержит следующие элементы:

- осуществление маркетинговых исследований;
- разработку прогнозов конъюнктуры и сбыта;
- составление и реализацию планов продаж;
- выбор модели управления каналами распределения продукции;
- разработку пакета дополнительных услуг;
- составление сметы расходов и проектирование доходности.

Система управления сбытом и распределением базируется на маркетинговых исследованиях, являющихся основой всех маркетинговых действий. Такими исследованиями в области планирования сбыта могут быть изучение мнений покупателей и потребительских предпочтений; анализ каналов распределения; анализ рыночной ситуации, включая исследование емкости рынка, динамики объема продаж отрасли, определение доли субъектов распределительной сети в общем сбыте продукции; изучение возможностей выхода на внешний рынок.

Приведенный перечень маркетинговых исследований составлен с позиции фирмы-производителя и может быть дополнен постановкой специфических задач, отражающих интересы субъектов распределительно-сбытовой сети. Маркетинговые исследования составляют базу для планирования элементов маркетинговой деятельности в области управления сбытом (рис. 8.8).

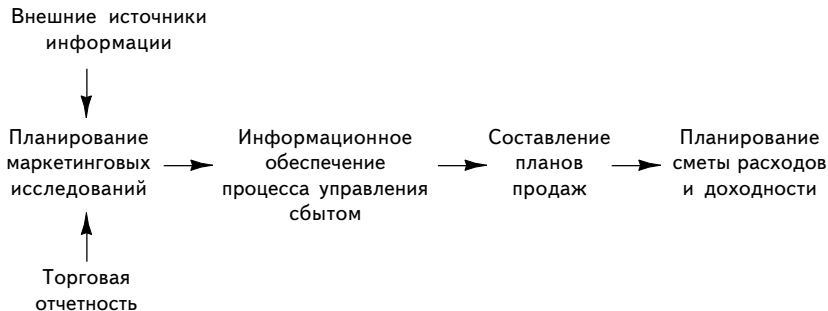


Рис. 8.8. Маркетинговые исследования в плановой подсистеме распределения и сбыта продукции

Как показывает аналитический обзор литературных источников, маркетинговые исследования не всегда отвечают требованиям системы управления, основанной на концепции маркетинга взаимодействий и, следовательно, нуждаются в совершенствовании [6; 15; 27; 33]. Речь идет о разработке многовариантных прогнозов рынка продаж (спроса, цены, продаж), об обмене аналитической информацией между субъектами распределительно-сбытовой сети, о совместных действиях в направлении усиления обоснованности и достоверности прогнозов и обзоров, о расширении сферы их применения, о формировании массивов информации с использованием новых компьютерных средств ее обработки и хранения. В этой связи актуализируется значимость разработки прогнозов рыночной и торговой конъюнктуры в системе эффективного управления и планирования сбыта.

Многие маркетологи считают, что прогнозы конъюнктуры должны сводиться к прогнозированию соотношения потребностей и товарного обеспечения, а не спроса и предложения [3; 18; 21; 26]. Основой управленческих решений в сфере коммерции становятся потребности, а не спрос, так как последний зачастую зависит от непредсказуемых факторов.

Разработка прогнозов спроса и конъюнктуры является основой для подготовки прогнозов реализации товаров. Составление этих видов прогнозов требует комплексного подхода, позволяющего обеспечить их согласованность и единую целевую направленность на удовлетворение потребностей покупателей. Прогноз реализации товаров, как и прогноз спроса и конъюнктуры, обычно составляют в нескольких вариантах для различных форм товародвижения, стимулирования сбыта и торговых коммуникаций. Обеспечение научной обоснованности прогноза реализации имеет большое значение, поскольку является основой проведения всех коммерческих операций в течение прогнозного периода и базой для определения потребности в товарных запасах, составления текущих планов реализации, доходов, сметы расходов на рекламу и стимулирование сбыта.

Не менее важен с позиций эффективности планирования распределительно-сбытовой сети такой элемент подсистемы планирования распределения и сбыта, как разработка модели воздействия фирмы-производителя на каналы движения своей продукции. При этом заметим, что если выбор и построение каналов товародвижения являются долгосрочными решениями, имеющими стратегическое значение, то разработка модели воздействия на сформированный маркетинговый канал отно-

сится к важнейшим оперативным (тактическим) решениям. Следовательно, стратегия маркетинговых каналов связана с поиском оптимальной модели распределения продукции, определением тенденций ее дальнейшего развития и в конечном счете с оценкой долгосрочной эффективности сбытовой деятельности фирмы. Тактика товародвижения предполагает разработку мероприятий, направленных на ее краткосрочную эффективность.

Тактические мероприятия в области товародвижения связаны с поиском способов стимулирования (поощрения) участников маркетинговых каналов. При составлении схемы воздействия на субъектов маркетинговых каналов фирма-производитель должна учитывать следующее:

- ответственность за результаты деятельности по распределению товаров несет в конечном счете производитель и поэтому он не должен ослаблять контроль за сбытовой политикой партнеров;
- задачи по распределению товаров никогда не должны полностью поручаться посредникам; скорее всего, эти задачи следует разделить, контролируя и стимулируя их выполнение;
- если менеджеры фирмы-производителя устраняются от контроля за выполнением стратегических решений, им следует приготовиться к перераспределению прибыли, создаваемой в цепочке поставок, в пользу участников канала, к которым переходит эта функция.

Различают экономические и неэкономические способы стимулирования маркетинговых партнеров фирмы-производителя [3; 4; 33].

К экономическим способам относятся мероприятия по усилению материальной заинтересованности субъектов маркетинговых каналов в повышении эффективности распределительно-сбытовой сети. Это прежде всего различные формы скидок с цены; санкции, которые фирма-производитель может применить к клиентам-посредникам; совместная разработка финансовых условий сотрудничества (предоставление коммерческих кредитов, лимитирование сроков дебиторской задолженности) и направлений инвестиций в каналы товародвижения.

Фирмы используют следующие виды скидок с цены: за объем закупок, оплату товара наличными или принятие санкций в случае недовольствительной работы посредников (предупреждение о прекращении поставок или снятии скидок). Кроме того, к экономическим способам стимулирования каналов товародвижения относятся компьютерные программы распределения товаров в маркетинговых каналах (например, мо-

дель CALL PLAN), организация эксклюзивного распределения и торговли и установление норм сбыта для торговых посредников.

Компьютерная модель CALL PLAN призвана облегчить принятие решений о распределении ресурсов (товаров) [3; 4; 7]. Эту модель используют продавцы для оптимизации времени на обслуживание различных групп потенциальных и реальных клиентов. Экспертные оценки менеджеров лежат в основе определения норм распределяемого времени.

Фирмы-производители используют также эксклюзивное распределение своей продукции, разрешая торговать своими товарами ограниченному кругу посредников, и эксклюзивную торговлю, когда продавец (по инициативе производителя) требует, чтобы магазины отказались от закупок продукции конкурентов. Кроме того, производители могут устанавливать нормы сбыта для торговых посредников. Этот способ воздействия на посредников заключается в распределении общего объема сбыта продукции в виде заданий, которые определяются с учетом потенциала торговых организаций и категорий заказчиков.

В настоящее время в качестве экономического способа стимулирования каналов фирмы используют предложение сбытовой сети дешевых товаров-новинок. Такие всемирно известные компании, как "Сони", "Тошиба", "Моторола", вместо планирования инноваций практикуют выпуск дешевых товаров-модификаций, используемых сбытовой сетью для расширения своего влияния на рыночных сегментах, а также захвата рыночных ниш [2; 8; 15]. В долгосрочном периоде фирмы воздействуют на сбытовую сеть и конечных потребителей через предложение продукции наивысшей полезности, следовательно, повышенной цены. Такой позиции придерживаются фирмы "Сони" и "Самсунг", отдающие предпочтение установлению долгосрочных отношений с конечными покупателями и повышению качества обслуживания клиентов [15; 19; 34].

К неэкономическим способам стимулирования маркетинговых каналов относятся установление контроля, основывающегося на профессионализме и имидже фирмы-производителя, которая инициирует совместную разработку требований к обучению торгового персонала, принципов и средств торговых коммуникаций, в результате чего остальные субъекты канала фактически признают подчиненность производителю, постоянно согласовывая с ним свои сбытовые операции на целевых рынках.

С разработкой способов стимулирования каналов связано планирование предоставления клиентам дополнительных услуг. В прошлом в



практическом маркетинге фирмы недооценивали значение высокого уровня обслуживания покупателей и издержки, связанные с низкой степенью удовлетворения потребителей. Это выражалось в высоких показателях упущенных заказов. В настоящее время основным критерием принятия потребителями решений о закупках становится высокий уровень сервиса.

Создание системы распределения, учитывающей как выгоды, так и издержки, связанные с обслуживанием, предполагают следующие этапы:

1. Определение ценных для покупателей показателей обслуживания (скорость поставки, широкий ассортимент товаров, скидки).

2. Оценка удельного веса каждого из показателей обслуживания. На основе маркетинговых исследований составляется рейтинг выделенных показателей.

3. Сравнение полученного рейтинга с уровнем обслуживания, предложенным конкурентами, и определение сильных и слабых сторон сервиса фирмы-производителя или(и) ее посредников.

4. Анализ влияния изменений в обслуживании на уровень доходов (маркетологи анализируют информацию, полученную от покупателей, и результативность деятельности конкурентов).

5. Определение расходов, необходимых для обеспечения разных уровней обслуживания. При этом оценивают издержки, с которыми сопряжены разные уровни обслуживания (затраты на транспортировку, складирование, поддержание уровня товароматериальных запасов). Сравнение перспективных оценок доходов и издержек позволяет фирме определить оптимальный уровень обслуживания.

Важнейшим элементом подсистемы планирования распределения и сбыта является составление сметы расходов, предусматривающей все виды затрат на управление сбытом. Такие работы планируются и учитываются по следующим направлениям: организация продаж; товародвижение и его стимулирование; управление торговым персоналом. Внутри отдельных направлений затраты учитываются по элементам затрат. Конкретные направления и элементы затрат определяются целями, которые стоят в данный момент перед посредниками и производителями в области управления сбытом.

На основе структуры расходов фирма разрабатывает финансовую смету сбыта. Финансовая смета — это документ, где фиксируются объемы продаж, торговых расходов и прибыли от реализации продукции. Индивидуальные сметы для каждого товара лежат в основе составления

сводной сметы сбыта продукции. Финансовая смета включает следующие статьи:

- оборот от реализации;
- издержки производства и обращения;
- валовую прибыль;
- расходы на рекламу и стимулирование сбыта;
- общие издержки (включая административные и накладные расходы);
- чистую прибыль и уровень рентабельности.

Контроль за сбытом и распределением продукции (контроллинг-сбыт) является важнейшей подсистемой созданной фирмой-производителем распределительной сети. Контроллинг-сбыт предполагает учет влияния внутренних и внешних факторов; анализ показателей торговой отчетности; выявление отклонений фактических результатов сбытовой деятельности фирмы и распределительной сети в целом от запланированных показателей; разработку мероприятий по совершенствованию процесса планирования сбыта, корректировке плана продаж, поиску новых оценочных показателей, алгоритма составления планов реализации.

Основу совершенствования алгоритма разработки плана реализации составляет выявленная фирмой взаимосвязь основных направлений ее маркетинговой политики (рис. 8.9).

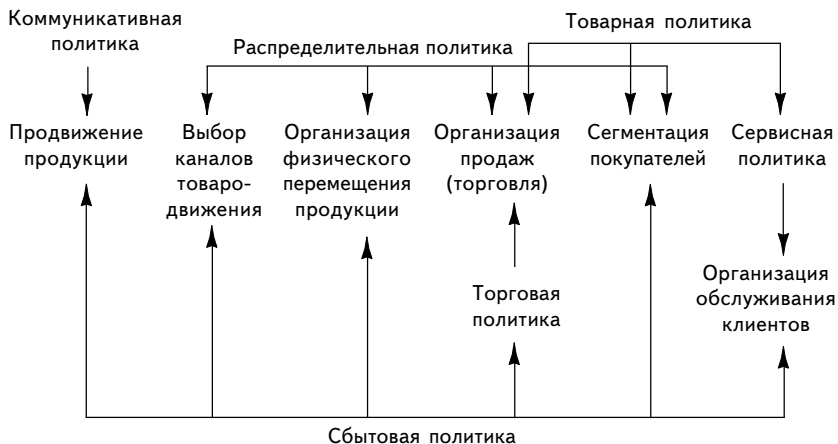


Рис. 8.9. Распределительно-сбытовая политика фирмы-производителя в системе ее маркетинговой деятельности

Анализ особенностей организации и планирования основных видов маркетинговой политики фирмы позволяет сделать вывод о существовании сложной системы взаимодействий целей, направлений и задач распределительной, сбытовой, товарной и коммуникативной политики маркетинга. Выявленная взаимосвязь основных направлений маркетинговой политики требует от руководства компании применения комплексного подхода к разработке модели и алгоритма планирования всех элементов маркетинг-микса.

Подчеркивая значимость распределительного субмикса и распределительной политики в структуре маркетинговых взаимодействий, многие практики отмечают, что достижение стратегических и тактических целей распределения продукции, приводящее к созданию оптимальной распределительной системы, позволит фирме-производителю решить все основные проблемы организации и планирования сбыта продукции [2; 7; 27].

В этой связи алгоритм составления планов продаж компании должен отражать взаимообусловленность выполняемых ею мероприятий в сфере распределительно-сбытовой политики, учитывать взаимное влияние процессов производства, сбыта и продвижения продукции, основываться на особенностях движения потоков товаров и услуг по всей распределительной логистической сети — от фирмы-производителя до розничных торговых предприятий или до конечных потребителей [12; 13; 23; 28].

### **8.3. План продаж (сбыта) и особенности его разработки**

Разработка плана продаж (реализации продукции) является завершающим этапом составления внутрифирменных планов хозяйственной деятельности, в то же время служит основой для составления общехозяйственных смет затрат на реализацию товаров (рис. 8.10).

Разрабатываемый план (программа) продаж включает сформулированные цели и задачи, алгоритм определенных действий, смету расходов и доходов. Специфика деятельности фирмы обуславливает специфику составляемой ею программы. При разработке плана или программы фирма учитывает ключевые факторы коммерческого успеха, четко различая внешние ограничения, на которые нельзя повлиять и которые поддаются воздействию. Фирма разрабатывает несколько вариантов программ. Каждый вариант отличается конкретными маркетинговыми мероприятиями: объемом продаж, количеством и структурой предостав-

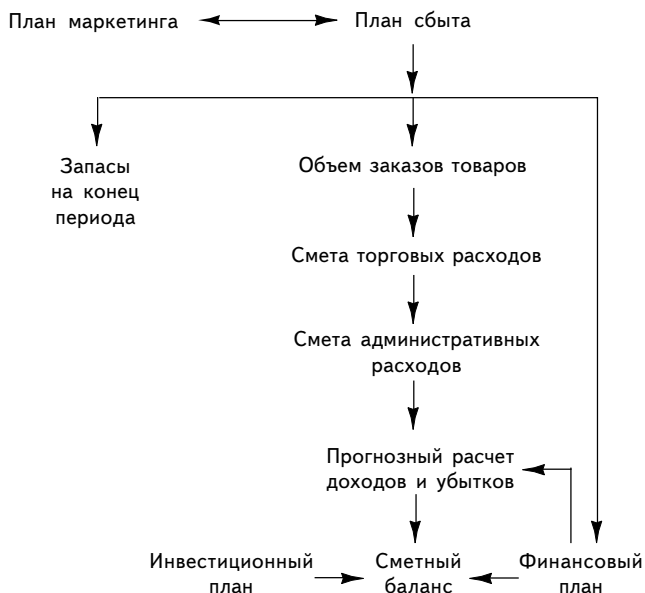


Рис. 8.10. План продаж в системе планов хозяйственной деятельности фирмы

ляемых дополнительных услуг, способами транспортировки товаров, средствами рекламы и т. д. Их сравнительный анализ позволяет выбрать наиболее эффективный вариант программы.

В плане продаж учитывают количество продукции каждого вида, которое будет продано в предстоящий период. При равномерных поставках объем продаж на плановый срок определяют как произведение среднесуточного объема продаж товаров на планируемый период продаж:

$$П_{пр} = П_{ср} T_{пер},$$

где  $П_{ср}$  — среднесуточный объем продаж товаров, ден. ед.;  $T_{пер}$  — планируемый период продаж (месяц, квартал, год, дни).

При неравномерных или нестабильных продажах, подверженных сезонным колебаниям, план продаж обычно составляют на каждый месяц. В годовой план сбыта продукции фирма включает следующие виды продаж: объем реализации продукции на внутреннем рынке;

объем экспортных поставок товаров; нормативы торговых запасов. Объем продаж планируется в стоимостном выражении в рыночных ценах.

Фирма рассчитывает также показатели реализованной продукции. В общем виде годовой объем реализации продукции определяют по формуле

$$\Pi_{\text{пр}} = \text{НП} + \text{ГП},$$

где НП — объем готовой продукции; ГП — остатки готовой продукции.

Совокупный объем продаж в планируемом году фирма определяет по всем видам и срокам поставок продукции, а также по условиям ее оплаты и отгрузки при согласовании с потребителями. Кроме того, при планировании продаж предусматривают заключение хозяйственных договоров на выгодных для фирмы условиях оплаты товаров: по факту отгрузки (на дату поставок), в кредит (на установленный срок), авансом (предварительная оплата), а также учитывают скидки с цен и уровень инфляции.

Особую роль в планировании объема продаж играет количественный сегментный анализ прибыльности. Основным инструментом сегментного анализа является расчет прибыльности (продуктивности) конкретного (*i*-го) сегмента:

$$\text{Прибыльность } i\text{-го сегмента} = \frac{\text{Результаты } i\text{-го сегмента}}{\text{Затраты } i\text{-го сегмента}}.$$

В результате сегментного анализа менеджер получает необходимую информацию для решения вопроса о перспективности товаров и товарного ассортимента в целом (решает, какие товары вывести с рынка, какие поддержать и т. д.).

Скорректированный с учетом планируемых изменений внутренних и внешних условий деятельности фирмы отчет по прибыли называется предварительным бюджетом по прибыли. Разработка скорректированного расчета прибыли относится к так называемой пассивной стадии планирования. Более активная стадия планирования предполагает анализ того, дают ли при имеющихся условиях предложенные в скорректированном расчете прибыли показатели наибольшую прибыльность [1; 12; 13; 28; 32]. Далее фирма составляет бюджет по прибыли с учетом показателей скорректированного расчета прибыли и изменений по товарным группам, которые признаны эффективными для фирмы.

Очевидно, план продаж продукции фирмы является основным стратегическим и оперативным документом. Несмотря на внешнюю простоту этот план имеет исключительное значение в текущей деятельности фирмы. С помощью плана продаж фирма осуществляет переход от общего планирования к политике заключения адресных сделок-планов, предусматривающих доставку продукции в плановом году. Таким образом, план продаж позволяет фирме перейти от показателя общего прироста дохода к показателю чистого прироста продаж и дохода. В условиях рынка план сбыта составляют на основе портфеля заказов потребителей. Для некоторых ассортиментных групп товаров целесообразно придерживаться определенного алгоритма составления плана сбыта (рис. 8.11).

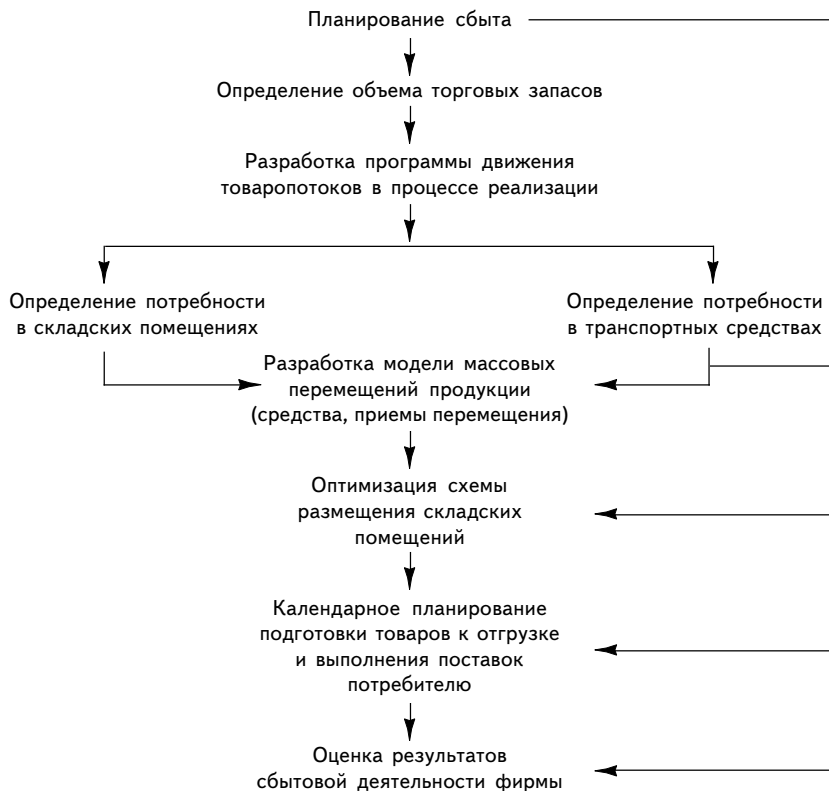


Рис. 8.11. Алгоритм планирования сбыта продукции

На первом этапе разработки плана продаж устанавливают объемы торговых запасов и рассчитывают плановые торговые показатели. Второй этап планирования продаж предусматривает составление программы движения товаропотоков по всем звеньям распределительной логистической сети. Это сопряжено с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. При дефиците транспорта и складов фирме следует пересмотреть уже установленные программы товародвижения. При этом не исключается также необходимость внесения изменений в ранее составленные планы реализации продукции. На заключительном этапе разработки плана продаж фирма разрабатывает модель массовых перемещений продукции, оптимизирует схему размещения складских помещений, составляет планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям.

Правильное планирование продаж обеспечит фирме комплексное решение хозяйственных и финансово-экономических задач:

- своевременное выполнение заказов потребителей с учетом степени их срочности;
- сокращение торговых запасов и улучшение их оборачиваемости;
- оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
- повышение качества обслуживания потребителей.

В процессе выполнения этапов составления плана продаж очень важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения продукции от фирмы к потребителю. Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала служат издержки сбыта, которые колеблются на многих фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставок — от 2 до 20 % общего объема продаж [18; 21; 34].

Для оценки своего коммерческого успеха фирме целесообразно рассчитать эффективность сбыта, характеризующую объем реализации в стоимостном выражении в соизмерении с совокупными издержками обращения. Коэффициент эффективности сбыта определяют по формуле

$$K_{\text{эф.с}} = \frac{TR_{\text{т}} + TR_{\text{ус}}}{U_{\text{тек}} + U_{\text{пер}}} \cdot 100 \%,$$

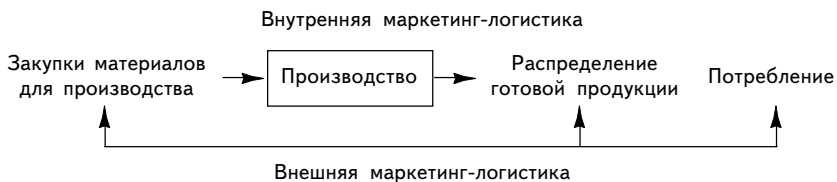
где  $TR_{\text{т}}$ ,  $TR_{\text{ус}}$  — общий объем соответственно реализации товаров и услуг, ден. ед.;  $U_{\text{тек}}$  — суммарные текущие издержки на аренду и другие затраты, не зависящие от объема реализации, ден. ед.;  $U_{\text{пер}}$  — сово-

купные издержки обращения, зависящие от изменения объема реализации, ден. ед.

При планировании сбыта обязательным является учет неподконтрольных фирме внешних маркетинговых факторов. Игнорирование этих факторов может привести к серьезным проблемам и ошибкам в учете рыночных изменений, особенно прогнозируемых тенденций состояния рыночной конъюнктуры, а также недооценке тенденций развития коммерческой деятельности конкурирующих фирм. При этом фирма должна учитывать, что предпочтение по важности перед всеми остальными следует отдавать максимизации совокупного объема продаж за рассматриваемый период относительно совокупных затрат. Достижение этого критерия может явиться основой увеличения доли фирмы на рынке, эффективного формирования системы спроса и стимулирования сбыта, высокого уровня обслуживания потребителей и в конечном счете умения правильно оценить рыночные стратегии сбыта и маркетинг-логистики.

#### **8.4. Основные решения, принимаемые фирмой в сфере маркетинг-логистики.** **Стратегии маркетинг-логистики**

В рамках канала распределения продукции фирма разрабатывает систему маркетинг-логистики — физического перемещения продукции от фирмы-производителя к конечному потребителю. Различают внутреннюю и внешнюю маркетинг-логистику (рис. 8.12) [20; 22].



*Рис. 8.12.* Логистические процессы в системе производственно-маркетинговой деятельности фирмы

Внутрипроизводственная логистическая система включает:

- оптимальную модель формирования и расходования запасов;
- сокращение времени на обработку информации;



- механизацию погрузочно-разгрузочных работ в рамках производственного цикла;
- разработку схемы внутрипроизводственного складирования, которая должна быть “встроена” в схему технологического цикла.

Внешние логистические подсистемы маркетинг-логистики в рамках распределительной системы связаны с накоплением, хранением и перемещением товаров к покупателю (обработка заказов, складирование, транспортировка, составление календарного плана поставок). Разработка модели управления логистической цепью, осуществленная фирмой-производителем, позволяет по достоинству оценить роль маркетинг-логистики в производственно-маркетинговой деятельности компании (табл. 8.1).

*Таблица 8.1*

**Основные элементы и задачи процесса маркетинг-логистики фирмы**

| Основные элементы процесса маркетинг-логистики                        | Основные задачи, решаемые фирмой в процессе маркетинг-логистики   |
|---|---|
| Исследование требований потребителей                                  | Организация исследований покупательских требований<br>Бенчмаркинг предложений конкурентов<br>Прогноз сбыта  |
| Организация складирования и контроль запасов сырья и материалов       | Технико-экономическое сравнение вариантов использования системы собственных складов и складов посреднической фирмы<br>Определение объемов запасов готовой продукции на складах<br>Определение оптимальных объемов заказов   |
| Организация транспортировки готовой продукции к конечному потребителю | Сравнение и выбор оптимального пути транспортировки товара до потребителей или до центральных складов фирмы либо посреднической компании<br>Оценка затрат на введение должности торгового представителя фирмы с затратами на регулярные командировки коммивояжеров<br>Сравнение эффективности средств транспортировки |
| Организация хранения готовой продукции на складах                     | Оформление заказов с торговыми организациями или отдельными потребителями продукции<br>Сервисное обеспечение поставок и обслуживание покупателей  |

Большинство маркетологов приходят к выводу, что к основным проблемам маркетинг-логистических процессов, происходящих на фирме и в распределительно-сбытовой сети ее продукции, относятся [3; 20; 33]:

- управление товарными запасами и их учет;
- оптимальное месторасположение производства и складских помещений;
- управление транспортировками сырья, материалов и готовой продукции.

Учет товарных запасов — один из основных вопросов в управлении распределением товаров, основывающийся, как правило, на определении объемов (размеров) заказываемой партии и сроков повторного заказа.

При определении размера поставок фирма рассчитывает минимальный и оптимальный размеры заказа с тем, чтобы предотвратить потери от неполного охвата контингента потенциальных покупателей или ущерб от недопоставки товаров покупателям, с которыми заключен контракт.

При определении объема запасов пытаются добиться соответствия между издержками по поддержанию товарного запаса с издержками упущенного сбыта. В идеале фирма должна иметь достаточное количество запасов произведенной продукции, чтобы быстро удовлетворить покупательский спрос.

Считается, что эффективное управление товарными запасами может осуществляться на основе стратегии “фиксированного размера” заказа и “фиксированного интервала” [8; 26; 27].

Сущность стратегии “фиксированного размера” заказа состоит в том, что по договоренности между поставщиком и получателем товара устанавливается фиксированное количество заказываемых товаров, а время заказа является переменной величиной. При этом оптимальный размер партии товара определяется исходя из спроса и необходимости минимизации затрат по транспортировке. “Точкой заказа” будет момент, когда запас товара на складе достигнет некоторого заранее определенного размера (страховой запас должен оставаться неизменным). Недостатком рассматриваемого метода является необходимость регулярного контроля остатков товаров для того, чтобы не пропустить время повторного заказа (“точку возобновления заказа”).

Сущность стратегии “фиксированного интервала” состоит в том, что заказы должны выполняться регулярно, через заранее определенный интервал времени, однако количество продукции каждый раз может быть различным. В этом случае максимальный размер торговых запаса

сов на складе должен обеспечивать торговлю в период между заказами и включать постоянно возобновляемый гарантийный запас. К моменту истечения фиксированного интервала времени устанавливают количество проданных товаров и заказывают новое необходимое количество товаров.

Если компания-производитель стремится к оперативному выполнению заказов, ей необходим удобный доступ к товарным запасам, определяющим фактором которого становится количество и месторасположение производственных помещений и складов. Обычно проблемой становится определение количества складских помещений (мощность складского хозяйства).

Большое количество складов позволяет снизить транспортные расходы от склада до потребителя, сократить сроки доставки товаров, т. е. повысить уровень обслуживания клиентов. В то же время увеличение количества складов вызывает увеличение издержек обращения, поскольку повышаются затраты по эксплуатации товарных складов и транспортные расходы от фирмы-производителя до склада.

Выбор варианта складирования предполагает определение оптимального уровня мощности складского хозяйства фирмы-производителя и модели его организации: собственный склад или склад специализированной посреднической фирмы.

При решении вопроса о мощности сооружаемых складов фирма рассчитывает точку безубыточности (точка 0 на рис. 8.13). Эта точка показывает, что если объемы складирования меньше безубыточного уровня, фирме-производителю выгоднее пользоваться услугами сторонней посреднической фирмы, а если объемы складирования превышают безубыточный уровень, выгоднее использовать собственные складские помещения.

Транспортирование — это основная составляющая издержек в процессе распределения товаров. При этом решаются проблемы выбора способа транспортирования и вида транспортных средств. Способ транспортирования (собственным транспортом или с помощью транспортных организаций) выбирают с учетом удаленности потребителя, состояния складского хозяйства фирмы-производителя, скорости и частоты поставок, свойств товара (потери массы, возможности порчи и т. д.).

Выбор вида транспортных средств (автомобиль, железнодорожный транспорт и т. д.) дополняется анализом динамики транспортных расходов и затрат, связанных со складированием. Модель транспортирования продукции зависит также от количества и вида складов, общего объема

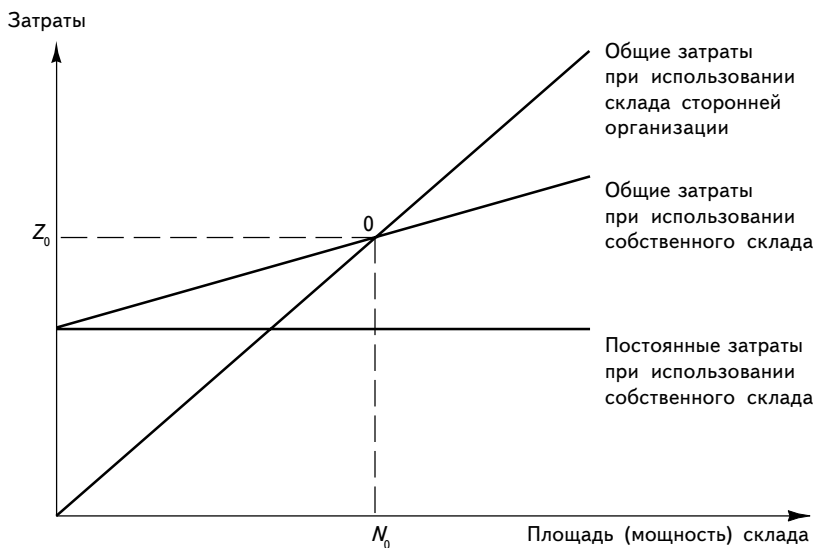


Рис. 8.13. Точка безубыточности затрат при различных вариантах складирования

и времени перевозок. В целях повышения эффективности поставок фирмы могут применять комбинирование транспортных средств (сочетать автомобильные перевозки небольших объемов грузов с железнодорожным транспортированием крупных партий товаров или использовать контейнерные перевозки).

В последнее время некоторые фирмы поручают транспортирование внешним посредническим или экспедиторским компаниям, заключая с ними субдоговоры. Многие производители, оптовые и розничные торговцы считают, что вопросы доставки товара не относятся к их компетенции и предпочитают поручать выполнение транспортных функций профессиональным фирмам [3; 7; 17].

Анализируя основные решения, принимаемые в сфере маркетинг-логистики, фирма может использовать пять основных видов стратегий физического распределения: эшелонированную, прямую, гибкую, отсрочки и погрузочной консолидации [3; 8; 17; 21; 26].

*Эшелонированная стратегия.* Понятие “эшелон” применяют для характеристики совокупности торгово-посреднических организаций, находящихся в канале распределения.

Сущность эшелонированной (многокаскадной, многоуровневой) стратегии заключается в том, что готовая продукция попадает к конечному потребителю при участии как минимум одного посредника. Причем, как правило, потребители отдают предпочтение посредникам с высокой репутацией. Для непрямого маркетинга (через посредников) характерна концентрация запасов на складах торгово-посреднической фирмы, которая, получая крупные партии товаров, реализует их затем мелким потребителям. Аккумуляция товарно-материальных ценностей в сфере обращения позволяет обеспечить требуемую насыщенность, ширину, глубину ассортимента, комплексность и своевременность поставок при относительно меньших транспортных расходах. Это кратчайший путь к поставке “точно в срок”, стимулирующей длительные хозяйственные связи. Практика показывает, что одним из реальных и действенных методов такого стимулирования является бесплатная (премиальная) поставка [15; 33]. Следовательно, эшелонированная стратегия физического распределения может оказаться эффективной, с одной стороны, когда готовая продукция необходима потребителю в небольших количествах и маркетинговые посредники с высокой репутацией находятся вблизи таких мелких потребителей, с другой стороны, благодаря установлению баланса между затратами и качеством сервиса.

*Прямая стратегия.* Сущность прямой стратегии заключается в том, что готовая продукция попадает к конечному потребителю напрямую от оптовой фирмы.

Фирмы, использующие прямой маркетинг (без посредников), много внимания уделяют содержанию и электронной технологии учета запасов готовой продукции, а при контактах с ближайшими потребителями, как правило, применяют упрощенную процедуру подачи и оформления заказов, а также высокоскоростной автомобильный транспорт. Чаще всего прямую стратегию применяют при реализации продукции производственно-технического назначения.

*Гибкая стратегия.* Выбор определенной стратегии обусловлен тем, насколько она способна в конкретных условиях оптимизировать товарные запасы и обеспечивать поставку “точно в срок”. В этой связи эшелонированную и прямую стратегии физического распределения применяют значительно реже, нежели их обобщенный комбинированный вариант — гибкую стратегию. Согласно последней доведение готовой продукции до потребителей может выполняться как с участием посредников, так и без их участия. Именно вследствие адаптивности гибкая стратегия более экономична и приемлема по качеству сервиса. В конеч-

ном счете каждая фирма, находясь в конкретной маркетинговой ситуации, выбирает наиболее эффективный вариант физического распределения, который минимизирует запасы готовой продукции при оптимизации логистических издержек и обслуживания потребителей.

*Стратегия отсрочки* рекомендует оригинальный способ создания условий для осуществления поставки “точно в срок”. Различают два вида стратегии отсрочки: комплектации и географическую.

Стратегия отсрочки *комплектации* определяет механизм уменьшения количества хранящихся запасов готовой продукции при одновременной максимальной ориентации на потребителя. Это достигается за счет того, что на складе содержатся лишь изделия, имеющие потенциал полезности для потребителя. Товары, являющиеся лишь носителями складских расходов, на складе отсутствуют. В этой связи можно отметить два достоинства этой стратегии: во-первых, она препятствует сокращению объема реализации и нейтрализует негативные последствия неудачного месторасположения фирмы-производителя, поскольку здесь хранится широкий ассортимент изделий, из которых после получения заказа требуемый товар транспортируется в торговые представительства; во-вторых, стимулирует более рациональное использование складов готовой продукции и активизирует деятельность дилеров в направлении выполнения многих конечных операций производственного характера (сборка, наладка, монтаж и пр.). Как известно, чем ближе служба сбыта находится к циклу физического распределения, тем ближе она к потребителю и тем более профессионально и грамотно специалисты службы могут изучить платежеспособные потребности различных сегментов товарного рынка.

Стратегия *географической* отсрочки предполагает, что на складе торгового предприятия хранится полный ассортимент реализуемых изделий, а дилеры при этом имеют или каталоги с их подробным описанием, или выставочные образцы. Результативность этой стратегии зависит от того, насколько быстро и точно осуществляются коммуникации с клиентами и передается заказ, как скоро наступает ответная реакция торговцев, т. е. поступает затребованный груз. Благодаря стратегии географической отсрочки удается сократить денежные средства на изготовление, транспортировку и хранение изделий, предлагаемых для будущих продаж, поскольку к потребителям перемещаются только нужные и уже практически купленные товары. Этим обеспечиваются эффективный контроль распределения, экономичность и качественный сервис.

Среди основных факторов, обуславливающих предпочтение какого-либо типа стратегии отсрочки, как правило, выделяют размер заказа и его стоимость; конкурентоспособность готовой продукции; качество сервиса; расходы; скорость и постоянство транспортирования; надежность продавца.

*Стратегия погрузочной консолидации* является одним из наиболее мощных средств уменьшения транспортных расходов. Ее сущность заключается в том, что малые партии грузов по возможности объединяются в крупные. Эта несложная мера позволяет сократить стоимость перемещения единицы груза и, следовательно, удельный вес транспортных расходов в себестоимости и цене продукции. Поскольку транспортные расходы при поставках “точно в срок” прямо пропорционально зависят от величины спроса, то реализация программы погрузочной консолидации является тем компромиссом, который позволяет удовлетворить клиентуру и сэкономить на доставке. Планирование такой программы должно предваряться планированием сбытового (логистического) цикла и основываться на плане физического распределения. При этом приоритетом является, безусловно, качественное удовлетворение спроса.

Подводя итог рассмотрению особенностей формирования распределительно-сбытовой сети, моделей стимулирования участников маркетинговых каналов и различных стратегий в сфере маркетинг-логистики, можно выделить следующие принципы разработки распределительной политики фирмы.

- Распределительно-сбытовая сеть должна строиться так, чтобы быть экономически эффективной, предоставлять фирме-производителю возможность контроля за реализацией своей продукции конечным потребителям.
- Эффективная распределительная система должна иметь потенциальные возможности взаимного приспособления субъектов маркетинговых каналов.
- Система сбыта должна быть оптимальной, задавая высокий уровень обслуживания потребителей при наименьших затратах. На практике фирма должна добиться равновесия между увеличением затрат на организацию распределительной сети и повышением качества обслуживания покупателей.
- При выборе каналов товародвижения фирма должна учитывать комплекс факторов, среди которых особое значение приобретают виды целевого рынка; вид продукции; сформировавшийся в отрасли уровень обслуживания покупателей; стратегии конкурентов; финансовые возможности фирмы-производителя.

- Если фирма-производитель отдала предпочтение косвенным каналам сбыта, то до выбора конкретных посредников фирма должна обязательно изучить источники их финансирования, отзывы покупателей об их уровне обслуживания, техническую оснащенность; заключить пробные, краткосрочные контракты, чтобы узнать о деловых качествах партнеров; отдавать предпочтение специализированным и известным фирмам.

- Фирма не должна допускать ухудшения отношений с поставщиками и посредниками.

Причинами ухудшения отношений фирмы-производителя с субъектами распределительной сети могут быть невыполнение правил подбора сбытовых партнеров; желание какой-то из сторон лидировать в системе сбыта (кто будет определять стратегию, тот захватит инициативу); задержка сбытовиками платежей за продукцию; задержка отправки продукции производителем; нерациональное размещение товаров в торговых помещениях; немотивированный отказ сбытовиков принимать продукцию; возврат значительной партии товара; внезапное нарушение торгового контракта.

- Наконец, фирма-производитель может использовать определенные способы разрешения противоречий в сбытовой системе. Рассмотрим основные из них.

1. До подписания контракта должны быть четко оговорены следующие условия: цены и скидки; условия продажи (финансовые условия, транспортировка, хранение); территориальные права каждого участника; продолжительность контракта и условия его прекращения; структура коллективной ответственности за сбыт.

2. Взаимный отказ от стратегии нажима.

3. Использование производителями стратегии “притягивания” покупателей с помощью выставок, рекламы, скидок и т. д.

4. Гарантии со стороны производителя по поддержанию определенного уровня сбыта у торговцев.

5. Выплата посредникам определенной суммы за непроданную продукцию и за исключительное право размещения товаров.

6. Разделение с торговцами ответственности и расходов по рекламациям.

7. Разработка и выполнение стандартов товародвижения.

8. Обмен сотрудниками между компаниями-участниками канала и совместное членство в торговых ассоциациях.

9. Выбор наиболее оптимальной стратегии организации маркетингово-логистических процессов.



## **Контрольные вопросы**

1. Основные подходы к выбору маркетинговых каналов распределения продукции.
2. Особенности планирования распределительно-сбытовой политики фирмы.
3. Место маркетинг-логистики в управлении маркетинговыми взаимодействиями компании-производителя.
4. Проблемы разработки и реализации сбытовых систем маркетинга.
5. Взаимосвязь распределительной и сбытовой политики фирмы.
6. Инструменты распределительного субмикса.
7. Основные стратегии маркетинг-логистики.
8. Основные этапы разработки плана продаж (сбыта) фирмы.
9. Подсистемы управления распределительно-сбытовой сетью компании-производителя.

## Тема 9. ПЛАНИРОВАНИЕ



## КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ МАРКЕТИНГА

**К**оммуникативный субмикс маркетинга взаимодействий и его структура. Цели и основные направления коммуникативной политики фирмы. Способы формирования спроса и стимулирования сбыта. Планирование рекламной деятельности фирмы, личных продаж и связей с общественностью. Особенности планирования новых форм продвижения товаров фирмы. Спонсоринг. Продукт-плейсмент. Брэндинг

### 9.1. Коммуникативный субмикс маркетинга взаимодействий и его структура. Цели и основные направления коммуникативной политики фирмы

Коммуникативный субмикс является важнейшим элементом маркетинга, в котором сконцентрированы результаты всех мероприятий производственно-сбытовой деятельности фирмы. В коммуникативном миксе маркетинг решает комплекс задач, связанных с изучением требований конечных потребителей к товару и адаптации к ним выпускаемой продукции, формированием и стимулированием спроса в целях увеличения объема продаж, повышения их эффективности и общей прибыльности предпринимательской деятельности.

Именно эту проблему прежде всего призвана решать коммуникативная политика, или политика продвижения товаров фирмы на рынок. Коммуникативная политика в системе маркетинга — это комплекс мероприятий предприятия или(и) его представителей, направленных на планирование и осуществление взаимодействий фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования совокупности коммуникативных инструментов (коммуникативного микса) маркетинга (табл. 9.1).

**Основные направления коммуникативной политики фирмы  
в сфере коммуникативного субмикса маркетинга**

| Инструменты коммуникативного микса маркетинга взаимодействия | Направления коммуникативной политики         |
|--|--|
| Разработка рекламы   | Политика выбора средств и носителей рекламы  |
| Размещение рекламы   | Политика размещения рекламы                  |
| Персональные (личные) продажи                                | Политика личных продаж (прямой маркетинг)    |
| Стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR)           | Политика стимулирования продаж               |
| Спонсоринг   | Политика спонсирования                       |
| Брэндинг   | Политика разработки брэнда                   |
| Продукт-плейсмент  | Политика позиционирования конкретного товара |
| Допродажное и послепродажное обслуживание                    | Сервисная политика                           |

Концепция маркетинга взаимодействий требует, чтобы комплекс направлений коммуникативной политики компании-производителя был ориентирован не только на потребителей, она субъектов маркетинговой системы (рис. 9.1).

Современная маркетинговая деятельность фирмы-производителя не ограничивается только продвижением товара, она предполагает также

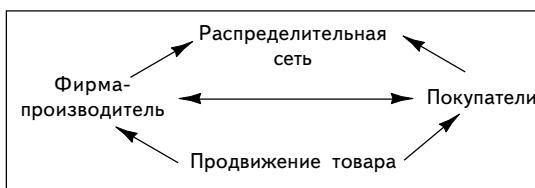


Рис. 9.1. Основные направления коммуникаций фирмы-производителя

действия, связанные с созданием системы управления маркетинговыми коммуникациями. Суть системы управления маркетинговыми контактами фирмы-производителя состоит в разработке основных направлений ее воздействия на ближайших рыночных субъектов. Это прежде всего мероприятия по стимулированию (мотивации) участников маркетинговых каналов, удержанию лояльных покупателей, контролю за реакцией внешней и внутренней среды маркетинга на активизацию производственно-сбытовой деятельности производителя. Реализация этих мероприятий становится основой для обеспечения эффективного взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы при условии тщательного исследования потребностей покупателей и динамики их текущего и потенциального спроса.

Маркетинговые мероприятия фирмы, ориентированные на продвижение ее продукции, составляют содержание коммуникативной политики маркетинга взаимодействий. Основными элементами системы мероприятий продвижения товара на рынок являются рекламная политика, политика прямых продаж и спонсирования, разработка брэнда, сервисная политика, организация связей с общественностью.

Конечным результатом осуществления этих комплексов мероприятий в сфере продвижения продукции является формирование устойчивого спроса покупателей и повышение эффективности сбыта (продаж). Фирмы разрабатывают так называемые программы ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта), в которых воплощены стратегические и тактические цели коммуникативной политики.

К стратегическим целям коммуникативной политики фирмы-производителя относятся:

- обеспечение долгосрочного расширения рыночной ниши для определенного товара или марки;
- получение прибыли в будущем за счет увеличения количества покупателей;
- увеличение количества лояльных приверженцев фирмы.

К тактическим целям коммуникативной политики фирмы-производителя относятся:

- получение кратковременной прибыли;
- завоевание на целевом рынке определенной ниши для конкретного товара;
- ориентация на немедленный доход.

Эффективно проводимая коммуникативная политика позволит производителю существенно оптимизировать разработку мероприятий в сфере распределительно-сбытовой политики (рис. 9.2).



*Рис. 9.2.* Взаимосвязь элементов распределительной и коммуникативной политики фирмы-производителя

Как видим, стимулирование маркетинговых каналов и сбыта являются общими проблемами распределительной и коммуникативной политики фирмы. В коммуникативной политике эти проблемы решаются с позиций продвижения товара, когда фирма рассматривает возможность применения следующих коммуникативных стратегий: проталкивания товаров и привлечения покупателей (рис. 9.3).

Стратегию проталкивания товаров применяют тогда, когда продвижение товаров ориентировано на торгового посредника. При этом посредник осуществляет продвижение продукции фирмы-производителя. Стратегия проталкивания связана с приближением товара к потребителю, в результате чего увеличивается объем сбыта.

Стратегия привлечения покупателей, или стратегия вынужденного проталкивания, направлена на конечного потребителя и предполагает “привлечение” покупателей к товару при условии, что спрос на этот товар достаточный. Результатом проведения стратегии привлечения покупателей может стать увеличение объемов спроса до уровня, необхо-

димого для поддержания конкурентоспособности продукции фирмы и ее производственной деятельности.



Рис. 9.3. Стратегии коммуникативной политики

Выбирая определенную стратегию коммуникативной политики, фирма планирует систему тактических способов продвижения продукции (стимулирование сбыта, рекламу, прямые продажи и т. д.) в целях регулирования объема продаж и покупательского спроса. В результате создается система коммуникативных сетей фирмы-производителя (табл. 9.2).

Разработка фирмой-производителем коммуникативных сетей связана с определением целей, средств и результатов ее воздействия на субъектов маркетинговой системы. Постановка и выбор целей воздействия зависят от следующих факторов:

- выбранной стратегии продвижения товаров и услуг;
- уровня маркетингового потенциала фирмы;
- уровня согласованности элементов маркетинг-микса (товарной, ценовой, распределительной и коммуникативной политики компании);
- принятой производителем концепции развития бизнеса.

В процессе планирования целенаправленных маркетинговых воздействий фирма-производитель может применять такие подходы:

- коммуникативный, состоящий в планировании направлений коммуникаций фирмы в процессе ее маркетинговой деятельности;
- логистический, определяющий порядок маркетинговых контактов фирмы-производителя в процессе товародвижения его продукции;
- комплексный, учитывающий многосторонность отношений субъектов маркетинговой системы.

Выбор средств воздействия является важнейшим этапом планирования коммуникативных сетей и основывается на сочетании эко-

**Система маркетинговых воздействий фирмы  
в сфере коммуникативного микса**

| Субъект коммуникативных сетей | Цели воздействия  | Средства воздействия   | Планируемые последствия  |
|-------------------------------|---|--|--|
| 1                             | 2   | 3  | 4  |
| Поставщик                     | <p>Оптимизация объемов и сроков поставок ресурсов.</p> <p>Снижение объемов производственных запасов.</p> <p>Повышение качества готовой продукции.</p> <p>Укрепление делового партнерства с поставщиками</p>   | <p>Заключение долгосрочных договоров.</p> <p>Расчет и предоставление скидок.</p> <p>Лизинг транспорта поставщиков.</p> <p>Реклама продукции поставщика.</p> <p>Использование торговой марки поставщика.</p> <p>Вовлечение поставщика в процесс разработки продукции фирмы.</p> <p>Бенчмаркинг отношений с поставщиками</p> | <p>Экономия на издержках снабжения.</p> <p>Инвестирование сэкономленных средств в разработку новых товаров.</p> <p>Повышение уровня обслуживания покупателей.</p> <p>Повышение имиджа фирмы и ее торговой марки.</p> <p>Снижение затрат, связанных с маркетинговыми исследованиями рынка</p> |
| Посредник                     | <p>Формирование у розничных торговцев приверженности к марке продуцента.</p> <p>Минимизация затрат на организацию товародвижения.</p> <p>Поиск новых форм обслуживания покупателей.</p> <p>Получение качественной информации о конечных покупателях</p> | <p>Предоставление скидок.</p> <p>Предоставление купонов и премий.</p> <p>Обучение персонала посредников.</p> <p>Поставка посредникам специального оборудования для предпродажного сервиса</p>  | <p>Повышение имиджа товарной марки фирмы-производителя.</p> <p>Укрепление контактов с конечными потребителями.</p> <p>Охват покупательских сегментов</p>   |

| 1                    | 2  | 3   | 4  |
|----------------------|--|---|--|
| Конечный потребитель | Увеличение объема продаж.<br>Привлечение новых покупателей.<br>Удержание старых клиентов   | Реклама.<br>Личные продажи.<br>Улучшение упаковки.<br>Выгодные условия покупки (скидки с цен, кредит, премии)   | Укрепление связей с потребителями.<br>Более полное удовлетворение потребностей покупателей.<br>Ускорение оборачиваемости фондов фирмы и повышение рентабельности |
| Конкурент            | Продление жизненного цикла товаров.<br>Обновление ассортимента.<br>Уменьшение производственных затрат.<br>Снижение затрат по сбыту.<br>Увеличение доли фирмы на целевых рынках | Бенчмаркинг конкурентов.<br>Разработка проектов возможной производственной кооперации.<br>Совместное решение проблем требующих крупных капиталовложений.<br>Закрытие "стратегических люков" | Повышение маркетингового потенциала фирмы.<br>Активизация маркетинговой деятельности фирмы.<br>Усиление рыночной власти фирмы на целевых сегментах               |

номических и неэкономических способов воздействия на партнеров маркетинговых коммуникаций. Поиск оптимальной модели сочетания способов и средств воздействий позволит фирме-производителю с большой долей достоверности прогнозировать последствия своих маркетинговых контактов в сфере продвижения продукции. В результате складывается система коммуникативных сетей, являющаяся практическим воплощением интегрированной коммуникативной концепции предпринимательства.

## **9.2. Способы формирования спроса и стимулирования сбыта. Планирование рекламной деятельности фирмы, личных продаж и связей с общественностью**

В процессе продвижения своих товаров и услуг фирма планирует применение старых, ставших традиционными способов стимулирования спро-



са и сбыта. Фирма занимается прежде всего разработкой и осуществлением мероприятий рекламной деятельности в сфере продвижения продукции к конечному потребителю.

Под рекламой понимают совокупность платных форм неличного (безличностного) предложения товаров и услуг и один из важнейших инструментов коммуникативного субмикса маркетинга взаимодействий [5; 15; 21; 30]. Планирование рекламы связано с формированием и реализацией плана рекламной деятельности фирмы, а также с контролем за ее результатами.

При составлении плана рекламных мероприятий фирма должна учитывать следующие факторы:

- наличие конкурентов и особенности их рекламной деятельности;
- постановку целей и содержания рекламы (определение того, что необходимо рекламировать);
- появление новых средств рекламы;
- сложившуюся на фирме практику обоснования способов ведения рекламы;
- особенности составления рекламного бюджета с учетом стадий жизненного цикла товаров фирмы.

В литературе обычно различают следующие этапы планирования рекламной кампании [2; 7; 8; 21]:

1. Постановка целей.
2. Определение стратегии и тактики рекламы (на кого направлена, какие функции должна выполнять, какие результаты следует ожидать).
3. Разработка конкретных мероприятий рекламной кампании (выбор рекламных средств, вариантов их комбинации, составление рекламного обращения и рекламного бюджета, за счет которого финансируются все рекламные мероприятия).
4. Анализ результатов рекламной кампании (получение информации об эффективности рекламы, выявление недостатков в процессе проведения рекламной кампании, корректирование рекламных мероприятий). В процессе постановки и реализации целей рекламы решаются проблемы организации активного воздействия на выбранный потребительский сегмент, планирования оптимальных стратегических и тактических рекламных действий и выбора видов рекламы.

Существует прямая зависимость видов рекламы от целей ее проведения (табл. 9.3).

Классификация видов рекламы по целевому признаку может быть дополнена ее различием по темпам проведения маркетинговых

мероприятий и выбранных рекламных средств [5; 18; 21; 27; 30; 36]:

- нарастающая, когда количество рекламных мероприятий увеличивается, как правило, на стадии внедрения продукции на рынок;
- интенсивная, когда плотность рекламных усилий фирмы высока, особенно на стадии зрелости и насыщения;
- нисходящая, когда размах рекламных мероприятий сокращается (обычно стадия спада);
- ровная, когда рекламные мероприятия распределяются равномерно (примерно через равные интервалы времени).

*Таблица 9.3*

**Взаимосвязь целей и видов рекламы**

| Цели рекламы   | Виды рекламы   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование у потребителя определенного уровня знаний о товаре, услугах</li> <li>• Формирование у потребителя потребности в товаре</li> <li>• Формирование определенных вкусов и предпочтений покупателей</li> <li>• Формирование у покупателя благоприятного образа фирмы и(или) ее продукции</li> <li>• Стремление сделать потребителя постоянным клиентом</li> <li>• Стимулирование сбыта</li> <li>• Увеличение объема товарооборота</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информативная реклама</li> <li>• Имидж-реклама</li> <li>• Реклама стабильности — закрепление результатов при хорошей информированности и стабильном сбыте</li> <li>• Стимулирующая реклама</li> </ul> |

В зависимости от выбранных рекламных средств различают такие виды рекламы: изобразительную; прямую почтовую, так называемый директ-мейл; устную; печатную; телерадиорекламу; мультимедиа-рекламу (с использованием компьютерных средств).

Разработка конкретных мероприятий рекламной кампании связана не только с выбором определенной комбинации рекламных средств, но и с планированием сроков осуществления совокупности маркетинговых действий и установлением личной (или коллективной) ответственности за их соблюдение.

При составлении рекламного бюджета, осуществляемого на этом этапе, фирмы могут использовать определенные методы:

- метод фиксированных процентов от продаж или чистой прибыли;
- целевой метод, когда руководство фирмы вначале определяет задачи, которые необходимо решить с помощью рекламы, а затем для их решения выделяет необходимые средства;
- смешанный метод, являющийся комбинацией первых двух;
- метод, ориентирующий фирму на уровень затрат на рекламу конкурирующих фирм с поправкой на соотношение сил и долю на рынке;
- метод остаточных средств, когда компания выделяет на рекламу столько денег, сколько осталось после распределения на все остальные цели. Такой метод малоэффективен и обычно приводит к неудачной рекламной деятельности.

Критерием эффективности капиталовложений в рекламу может стать коэффициент эффективности расходов на рекламную деятельность (*cost efficiency index*) по сравнению с фирмами-конкурентами, который рассчитывают по формуле

$$CEI_{ij} = \frac{V_i Z_j}{Z_i V_j},$$

где  $V_i, V_j$  — объемы продаж соответственно  $i$ -й и  $j$ -й фирмы за определенное время;  $Z_i, Z_j$  — объемы затрат на рекламу этих же фирм за тот же период.

Кроме того, фирма пытается оценить чистый эффект от рекламы, под которым понимают долю прироста объема сбыта (прибыли), обеспеченную рекламой. Чистый эффект от рекламы представляют как разницу между единицей (100 %) и суммой долевых оценок прочих факторов изменения объема сбыта или прибыли. Доли прочих факторов в изменении объема продаж определяют, как правило, с помощью экспертных оценок.

Кроме рекламы к традиционным способам продвижения продукции относятся также личные (персональные) продажи и связи с общественностью. Для современной фирмы планирование этих инструментов коммуникативного субмикса становится важнейшим условием увеличения объема сбыта и, следовательно, рыночной доли фирмы [5; 15; 18; 21].

Персональные (личные, или прямые) продажи — это реализация товаров непосредственно покупателю (у него дома, если это бытовые

товары, или на предприятии, если это товары производственного назначения). Персональные продажи предполагают прежде всего работу коммивояжеров и торговых агентов лично с каждым потребителем, непосредственное распространение рекламных материалов, демонстрацию товара в реальных условиях, возможность прямого диалога между продавцом и покупателем и установление длительных партнерских отношений в процессе торговых коммуникаций фирмы.

Планируя личные продажи, фирма должна учитывать определенные правила их организации:

- выбор стратегии личных продаж зависит от того, насколько потребитель информирован о товаре до начала процесса купли-продажи;
- полученная потребителем положительная информация о товаре и (или) фирме оказывает решающее влияние на принятие решения о покупке;
- торговые агенты должны располагать максимальным объемом информации о клиентах для того, чтобы качественно представить товар;
- фирма может использовать два основных метода организации продаж — заранее запланированный, стандартный подход к покупателю (сбытовые презентации) и индивидуальный, нестандартный подход к потребителям;
- фирма должна предложить торговым агентам такой алгоритм представления товаров и организации продаж, который наиболее соответствует покупательским характеристикам клиентов.

В настоящее время развитие личных продаж стало основой разработки теории и практики прямого маркетинга, который представляет собой искусство воздействия на потребителя с целью реализации товаров и формирования системы прямых отношений с клиентами [3; 4; 30]. Важнейшая особенность прямого маркетинга состоит в активном использовании новейших информационно-технических средств передачи информации (мультимедиа технологий) в организации распределительно-торговых коммуникаций фирмы [2; 29].

В прямом маркетинге удачно сочетаются коммуникативный уровень отношений (общение с покупателем) и распределительный (движение товаров к конечному потребителю). В настоящее время наиболее широко применяют такие формы прямого маркетинга [3; 26; 29]:

- директ-мейл — прямой маркетинг по почте;
- маркетинг по каталогам;
- телемаркетинг;
- электронная торговля, прежде всего так называемые интернет-продажи.

Разработка интернет-продаж становится важнейшим инструментом коммуникативного субмикса маркетинга современных фирм-производителей и(или) их торговых представителей. Интернет-продажи поднимают на более высокий уровень организацию и управление маркетинговыми коммуникациями фирм: с помощью новейших средств передачи и обработки информации совершенствуется технология заключения торговых сделок, повышается качество их выполнения и контроля (табл. 9.4).

Таблица 9.4

**Процесс разработки интернет-продажи для фирмы-производителя  
и(или) ее торговых представителей**

| Характеристика этапа разработки  | Исполнитель<br>(маркетинговые службы)                   |
|--|---|
| Оформление каталога продукции и услуг в форме, удобной для принятия онлайн-заказа  | Отдел маркетинговых исследований                        |
| Создание на собственной web-странице раздела "прием заказов" с подключением возможности онлайн-оформления заказов                          | Отдел информационных систем                             |
| Разработка электронной защиты коммерческой тайны сделок  | Отдел информационных систем                             |
| Разработка юридического обоснования ответственности и правомерности онлайн-сделок  | Юридический отдел                                       |
| Проведение опроса клиентов с целью определения их интернет-интересов, посещаемых ими сайтов, наличия собственных онлайн-страниц и серверов | Отдел сбыта; отдел маркетинговых исследований           |
| Создание базы данных с интернет-адресами клиентов для последующей рассылки предложений по сети   | Операторы электронной торговли отдела сбыта             |
| Размещение web-страницы фирмы на популярных бизнес-сайтах  | Отделы информационных систем маркетинговых исследований |

Связи с общественностью (паблик рилейшнз) — это действия фирмы, направленные на формирование ее благоприятного имиджа. Связи с общественностью как важнейший элемент коммуникативного субмикса маркетинга представляют собой установление доброжелательных отно-

шений не только с покупателями, но и с широкой общественностью (средствами массовой информации, государственными учреждениями, предприятиями кредитной сферы, потребительскими ассоциациями) и управление этими отношениями. На фирмах создаются специальные отделы, которые контролируют содержание информации о фирме, публикуют рекламные материалы о продукции и услугах и организуют так называемую престижную рекламную кампанию (организация конференций, выставок, презентаций и т. д.).

### **9.3. Особенности планирования новых форм продвижения товаров фирмы. Спонсоринг. Брэндинг. Продукт-плейсмент**

В настоящее время появляются новые формы продвижения продукции, такие как спонсоринг, брэндинг и продукт-плейсмент. Новые формы органически входят в систему инструментов коммуникативного субмикса маркетинга взаимодействий.

Под спонсорингом понимают систему взаимовыгодных отношений субъектов коммуникативных сетей в целях повышения эффективности проводимых мероприятий в сфере продвижения продукции [3; 15; 33]. Процесс планирования спонсоринга начинается с выявления субъектов и объектов спонсирования. Спонсоры и спонсируемые фирмы, принимая решения о финансировании мероприятий в области коммуникативной политики, определяют объекты спонсирования (реклама, связи с общественностью, личные продажи), размеры предоставляемой спонсорской помощи и финансовые условия предоставления спонсорских средств (долевое участие в прибыли; приобретение ценных бумаг спонсируемой фирмы). Кроме того, фирмы-спонсоры оценивают эффективность своего бизнеса, рассчитывая показатели рентабельности вложений в спонсорскую деятельность. Спонсоринг может быть направлен на финансирование новых форм продвижения товаров и услуг: брэндинга и продукт-плейсмента. Спонсирование брэндинга должно начинаться с оценок брэнда. Под брэндом понимают устойчивое благоприятное представление потребителя о товаре или марке [3; 17; 26]. В таком случае брэндинг — это деятельность фирмы, связанная с созданием брэнда. Выделяют следующие этапы формирования брэнда:

1. Разработка содержания брэнда, под которым понимают совокупность признаков, характеризующих индивидуальность товара, марки, а

также эмоциональные ассоциации покупателей, вызываемые соответствующими характеристиками представляемых товаров.

2. Поиск имени брэнда, основу которого может составлять имя престижной торговой марки (например, брэнд Coca-Cola, чай Lipton).

3. Формирование стратегии брэнда для потребителей, т. е. программы стратегического характера, используемой фирмой для создания ценности брэнда и его продвинутой на отдельных целевых сегментах.

4. Позиционирование брэнда, т. е. поиск его места на рынке, а также составление набора покупательских потребностей, на которые должен быть ориентирован брэнд.

5. Тестирование брэнда, целью которого является определение отношения потребителя к торговой марке и разработка модели жизненного цикла брэнда. Жизненный цикл брэнда зависит от жизненного цикла товаров, хотя может быть продолжительным из-за инерционности покупательских представлений.

Продукт-плейсмент (*Product-Placement*) — это менее развитая форма представления товаров, связанная с разработкой медиа-программ, в которых товары представляются с помощью современных средств передачи информации (теле- и видеопрограммы) [2; 3; 8; 17]. Правильно спланированные мероприятия продукт-плейсмента позволяют улучшить позиции товара или(и) брэнда на рынке. Важнейшей стратегической задачей этой новой формы продвижения продукции является преодоление колебаний по времени спроса потенциальных покупателей. Эта задача в продукт-плейсменте решается путем привлечения внимания покупателей к продукту без специальных коммерческих разъяснений его свойств. Маркетологи различают несколько моделей (вариантов) продукт-плейсмента [3; 26; 27]:

- разовый, применяемый для определенного класса товаров без акцента на торговую марку;
- имиджевый, когда тема рекламного ролика или фильма согласуется с маркой товара;
- инновационный, подчеркивающий новшество товаров широкой покупательской аудитории.

Этой формой продвижения товаров нельзя злоупотреблять, как, впрочем, и любыми рекламными средствами, поскольку непрерывное напоминание может вызвать у покупателя отрицательную реакцию (вместо доверительного отношения к качеству рекламируемого товара негативное отношение и невосприятие). Однако продукт-плейсмент как форма продвижения товаров более эффективна, чем реклама, так как информа-

ция о товаре представляется во время игрового действия, которое активно воздействует на эмоции зрителя.

Подводя итог, следует выделить определенные правила (принципы) принятия решений в сфере коммуникативной политики фирмы-производителя.

1. Планирование коммуникативной политики должно основываться на экономической оценке форм и средств продвижения продукции, используемых продуцентом. Причем, рассчитывают экономическую эффективность как комплекса инструментов коммуникативного микса, так и отдельных форм продвижения товара:

$$E_k = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i}{\sum_{i=1}^n Z_i},$$

где  $i$  — количество элементов (инструментов) коммуникативного комплекса;  $\mathcal{E}_i$  — прирост дохода, получаемого от использования различных форм продвижения товаров;  $Z_i$  — затраты, необходимые для организации этих форм продвижения.

2. Оценка форм продвижения продукции должна сопровождаться составлением бюджета коммуникативной политики (сметы расходов на ее проведение) и программы коммуникаций, где излагается последовательность конкретных мероприятий по продвижению товаров фирмы-производителя к конечному потребителю.

3. Фирма должна правильно выбрать метод составления бюджета коммуникативной политики. Методы формирования коммуникативного бюджета практически те же, что и при разработке сметы расходов на рекламу и маркетинг-микс в целом:

- остаточный (“все, что вы можете себе позволить” после основных расходов);
- прироста (бюджет нового года равен бюджету прошлого года плюс определенный процент расходов);
- доли продаж (бюджет текущего года равен бюджету прошлого года плюс процент увеличения за счет продаж);
- паритета с конкурентами (коммуникативный бюджет фирмы строится в соответствии с расходами конкурентов в зависимости от позиции конкурента по продвижению товара, что может спровоцировать бюджетные и(или) рекламные войны);



- согласования целей и задач (бюджет строится в соответствии с поставленными целями);
- моделирования бюджета с использованием экономико-математического программирования.

4. Составляя бюджет коммуникативной политики, фирма должна учитывать S-образный эффект продвижения товаров. Бюджет считается сбалансированным, если минимизируются затраты и увеличивается объем продаж.

5. При разработке коммуникативной программы фирма должна учесть, что нескоординированное множество коммуникативных инструментов приводит к трудностям дифференциации и восприятия марок фирмы по сравнению с марками конкурентов. Подобная несогласованность может наблюдаться как во внутренней, так и во внешней маркетинговой среде.

Несогласованность внутренних коммуникативных процессов фирма может преодолеть самостоятельно. Решая проблемы нескоординированности коммуникаций во внешней среде, фирмы вынуждены согласовывать между собой множество коммуникативных процедур, чтобы создать положительный имидж и избежать обострения конкурентной борьбы.

6. Коммуникативная программа считается оптимальной, если не только устраняет несогласованность маркетинговых взаимодействий субъектов коммуникативных сетей, но и обеспечивает повышение уровня обслуживания покупателей.

Фирма должна учитывать, что сервисная политика, предполагающая техническое обслуживание проданных изделий и сервисное их обслуживание (предоставление покупателям услуг по доставке, транспортировке и наладке товара), является важнейшим направлением коммуникативной политики компании. Создаваемые фирмами сервисные службы, не только решают проблемы обслуживания потребителей, но и в значительной мере преодолевают несогласованность коммуникаций фирмы во внешней маркетинговой среде, имея прямые контакты с конечными потребителями, изучая их запросы и требования, выявляя слабые и сильные стороны товара и механизма его представления покупателю.

## **Контрольные вопросы**

1. Особенности этапов планирования рекламной деятельности фирмы.
2. Система ФОССТИС и ее место в реализации целей коммуникативного субмикса маркетинга.
3. Особенности прямого маркетинга и его роль в индивидуализации отношений фирмы с покупателями.
4. Значение компьютерных средств коммуникаций в планировании эффективной модели маркетинговых взаимодействий фирмы.
5. Особенности новых форм продвижения продукции компании-производителя.
6. Принципы принятия фирмой управленческих решений в сфере продвижения ее продукции.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2000.
2. *Амблер Т.* Практический маркетинг. Марочный капитал, маркетинговые войны, позиционирование, парадоксы дзен-буддизма. — СПб.: Питер, 1999.
3. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг. — М.: Экономика, 1999.
4. *Барбер Д.* Сетевой маркетинг. — М.: Изд-во Торгового дома “Гранд”, 2000.
5. *Басовский Л. Е.* Маркетинг: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1999.
6. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. — М.: Финпресс, 1998.
7. *Дихтль Е., Хериген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие: Пер. с нем./ Под ред. И. С. Минко. — М.: Высш. шк., 1995.
8. *Дойль П.* Менеджмент. Стратегия и практика. Маркетинговое управление. Продвижение торговой марки. Антикризисный менеджмент. — СПб.: Питер, 1999.
9. *Звездкина О. Г.* Маркетингова товарна політика. — К.: МАУП, 1998.
10. *Измайлова К. В.* Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2000.
11. *Ильин А. И.* Планирование на предприятии: В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование. — Минск: Новое знание, 2000.
12. *Ильин А. И., Сеница Л. М.* Планирование на предприятии: В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование. — Минск: Новое знание, 2000.
13. *Как составить план по маркетингу производственной компании.* — М.: Дело, 1997.
14. *Капустина Н. Е.* Теория и практика маркетинга в США. — М.: Экономика, 1981.
15. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 1999.
16. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998.
17. *Лук'янець Т. І.* Маркетингова комунікаційна політика. Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000.
18. *Маркетинг: Учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу*/ Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова и др. — М.: Юристь, 2000.

19. *Морита А.* Сделано в Японии. — М.: Прогресс, 1999.
20. *Неруш Ю. М.* Логистика: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2000.
21. *Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991.
22. *Основы логистики: Учеб. пособие / Под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева.* — М.: ИНФРА-М, 2000.
23. *Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998.
24. *Примаков Т. А.* Основы маркетинга. — К.: МАУП, 2000.
25. *Раджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. — М.: Прогресс, 1990.
26. *Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.* Коммуникации стратегического маркетинга: Пер. с англ. / Под ред. Л. Ф. Никулина. — М.: ЮНИТИ, 2001.
27. *Токарев Б. Е.* Методы сбора и использования маркетинговой информации. — М.: Юристъ, 2001.
28. *Тян Р. Б.* Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
29. *Успенский И.* Интернет как инструмент маркетинга. — СПб., 2000.
30. *Фегеле З.* Директ-маркетинг. — М.: Интерэксперт, 1999.
31. *Федоренко В. Г.* Инвестиційний менеджмент. — К.: МАУП, 1999.
32. *Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой.* — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Перспектива, 2000.
33. *Хруцкий В. Е., Корнеева И. В.* Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2000.
34. *Цацулин А. Н.* Цены и ценообразование в системе маркетинга: Учеб. пособие. — М.: Филинь, 1998.
35. *Черкасов В. В.* Проблемы риска в управленческой деятельности. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1999.
36. *Эванс Дж. Р., Берман Б.* Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.

У конспекті лекцій розглядаються етапи становлення і основні аспекти сучасної моделі маркетингу. Визначається місце планової підсистеми у комплексі маркетингових взаємодій фірми. Особлива увага приділяється особливостям методології стратегічного і тактичного планування маркетинг-мікса та його субміксів.

Для студентів гуманітарних та економічних спеціальностей.

Навчальне видання  
**Овечкіна** Олена Андріївна  
**МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ**  
*Конспект лекцій*  
(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *І. В. Хронюк*  
Редактор *Л. В. Логвиненко*  
Коректор *Л. Г. Бурлакiна*  
Комп'ютерна верстка *Н. М. Музиченко*  
Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

*Реєстраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000*

Підп. до друку 28.10.02. Формат 60×84/16, Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 15,2. Обл.-вид. арк. 14,3. Тираж 5000 пр. Зам. № 57

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Поліграфічний центр УТОГ  
03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8