

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

В. А. Михарева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

ПОСОБИЕ

для слушателей специальности

1-26 02 76 «Маркетинг»

заочной формы обучения

Гомель 2016

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.3я73
М69

Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка» ИПКиП

ГГТУ им. П. О. Сухого

(протокол № 5 от 25.02.2016 г.)

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

Михарева, В. А.

М69 Стратегический маркетинг : пособие для слушателей специальности 1-26 02 76 «Маркетинг» заоч. формы обучения / В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. –139 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц; 32 Mb RAM; свободное место на HDD 16 Mb; Windows 98 и выше; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены основные аспекты стратегического маркетинга: место и роль в управлении организацией; этапы стратегического планирования; методы, используемые в стратегическом маркетинге; конкурентные стратегии; стратегические решения по товарной, ценовой, коммуникационной политике и политике распределения.

Для слушателей специальности 1-26 02 76 «Маркетинг» заочной формы обучения ИПКиП.

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.3я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2016

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

По мере развития рыночных отношений в управленческих структурах хозяйствующих субъектов Республики Беларусь все чаще формируются маркетинговые подходы к решению проблем управления. Все большее количество руководителей приходит к выводу о том, что в современных условиях маркетинг для предприятия любой формы собственности и любых масштабов деятельности просто необходим.

Маркетинг является одной из наиболее мощных систем, используемых различными предприятиями и организациями в конкурентной борьбе. В этих условиях возникает необходимость не только использования принципов и методов маркетинга, но и преимуществ стратегического маркетинга. Он представляет собой обобщение огромного мирового опыта маркетинговой деятельности, опирающейся на закономерности развития рынка.

Ситуация в экономике требует усиления внимания к проблемам разработки на предприятиях долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной, с одной стороны — к ресурсным возможностям предприятия, с другой — к внешним рыночным возможностям и ограничениям.

Значимость стратегического маркетинга связана с тем, что он позволяет даже при самом динамичном изменении маркетинговой среды понять характер и причины этих изменений, выявить тенденции их развития, осуществить моделирование развития различных рыночных ситуаций в целях выбора перспективных целей развития предприятия и определение эффективных стратегий их достижения.

В курсе лекций сделана попытка обобщить известные подходы стратегического маркетинга с целью использования их в деятельности отечественных организаций. Курс лекций рассчитан на слушателей в целях повышения квалификации и переподготовки кадров по специальности «Маркетинг».

При составлении курса лекций были использованы труды и разработки зарубежных и отечественных ученых, таких как Ассель Г., Багиев Г.Л., Дойль П., Кревенс Д., Куинн Дж., Ламбен Ж.-Ж., МакДональд М., Минцберг, О'Шоннеси, Портер М., Уолкер-младший О., Уилсон Й., Хулей Г., Эткинсон Дж., Разумова С.В Михарева В.А. и др.

ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА И ЕГО ПОНЯТИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Понятие стратегии. Понятие «стратегии» взято из военного лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. В общем смысле понятие употребляется, обозначая принятие широких долгосрочных мер или подхода. В лексиконе делового управления стало употребляться для обозначения того, что ранее называлось деловой политикой.

В научной литературе можно встретить много определений стратегии, понимаемой как искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достигнуть поставленной цели.

Под *стратегией* понимается процесс формулирования долговременных целей и намерений организации, выбор направлений деятельности и соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей. Обоснованная стратегия – это заявление о направлении действий, которые связаны с выбором:

- сферы деятельности: рынков, которые предполагается обслуживать, и потребительских сегментов, которые необходимо заполучить;
- видов деятельности: соответствующего масштаба и размаха видов деятельности, которые необходимо осуществлять;
- преимущества: позицией, которая отличает данный бизнес от конкурентов;
- доступа: коммуникациями и каналами дистрибуции; применяемыми для выхода на заданный рынок;
- адаптацией: к возникающим угрозам и появляющимся возможностям.

Можно сделать вывод о том, что стратегия должна точно определить:

- 1) что (задачи, которые необходимо выполнить),
- 2) где (в каких отраслях и на рынках следует сосредоточиться),

3) как (какие результаты и виды деятельности необходимо распределить между рынками, чтобы соответствовать возможностям и угрозам и получить конкурентное преимущество).

Потребность в стратегии, которая определяет, каким образом бизнес намеревается соперничать на выбранных им рынках, никогда не была столь острой, как сегодня. Когда рынки стабильны, их развитие легко можно прогнозировать и методом проб и ошибок получать вознаграждение от видов деятельности, которые кажутся вполне приемлемыми, и постепенно отказываться от тех вариантов, которые перестали приносить прибыль. Фактически бизнес реагировал на возникающие события, и стратегия заключалась только в том, чтобы выявить устойчивые образцы действий, которые скрывались за отдельными решениями.

Эксперты отмечают, что в современных условиях усиливается влияние следующих факторов, проявляющиеся на конкурентных рынках:

- рынки становятся все более фрагментированными, а традиционные границы между ними — все более размытыми;
- национальные рынки преобразуются во взаимосвязанные глобальные рынки;
- конкурентные преимущества поддерживать теперь намного труднее из-за того, что циклы жизни продукции сокращаются, а глобальные конкуренты проникают на все большее число рынков;
- избыток предложения приводит к более интенсивному конкурентному давлению, в результате чего потребители получают на рынке большие возможности для диктования своих условий;
- отношения с потребителями меняются по мере того, как заказчики сокращают число поставщиков, с которыми они взаимодействуют, а информационные технологии позволяют им получить более непосредственные связи;
- демографические изменения и перемены стилей жизни, быстрая смена технологий и нарастающая озабоченность экологическими проблемами приводят к появлению новых рыночных возможностей.

Стратегический маркетинг, роль, значение, сущность

В условиях мало предсказуемой динамичной маркетинговой среды традиционные маркетинговые подходы оказываются малоэффективными, не позволяют в полной мере предвидеть результаты действий. Решения страдают определенной

близорукостью из-за: суженного горизонта планирования, поглощенности сиюминутными проблемами, недостаточной адаптивностью к изменениям во внешней среде, слабой связью с общей стратегией организации и т.д. Вместе с тем, опыт преуспевающих компаний в разных отраслях и условиях рыночной конкуренции свидетельствует о том, что решающую роль в успехе экономической деятельности играет стратегический маркетинг.

Появление стратегического маркетинга означает более глубокое понимание принципа суверенитета потребителя, ориентацию на создание исключительной потребительской ценности и способность усиливать ключевые компетенции организации, восприимчивость к изменяющимся потребностям рынка, нацеленность на разработку новых товаров и признанием глобального характера экономической конкуренции.

К *общим предпосылкам* возникновения стратегического маркетинга можно отнести:

- общее насыщение рынков;
- улучшение технических и организационных возможностей производства; ориентацию (в связи с сокращением ЖЦТ) на сокращенные сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие роста доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису.

К *частным предпосылкам* становления стратегического маркетинга относят:

- дифференциацию желаний потребителей, что повлекло значительное расширение ассортимента потребительских, а затем инвестиционных товаров;
- рост рекламных расходов в связи с активизацией деятельности конкурентов;
- неустойчивость положения производителей на рынке по причине краткосрочности и специфики запросов рынка потребительских товаров;
- постоянство значительной структурной безработицы;
- рост концентрации рыночной власти и монополизации торговли;
- усиление международной конкуренции, особенно в связи со снятием таможенных барьеров и открытием новых рынков;

- сокращение ресурсов, особенно минеральных и энергетических;
- ухудшение экологической ситуации, рост требований к производителям;
- переориентацию потребителей на постматериальные ценности и др.

Под *стратегическим маркетингом* понимают постоянный и систематический анализ потребностей рынка, предусматривающий разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп потребителей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими устойчивое конкурентное преимущество.

Стратегический маркетинг — это процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителя.

Цель стратегического маркетинга — создание исключительной потребительской ценности путем комбинирования корпоративной и маркетинговой стратегий в комплексную программу рыночной ориентации организации.

Роль стратегического маркетинга заключается в определении эволюции заданного рынка и выявление различных существующих либо потенциальных рынков или их сегментов на основе анализа потребностей нуждающихся в удовлетворении, чтобы ориентировать организацию на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к имеющимся ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал роста и рентабельности (рис.1).

Выявленные рынки представляют собой экономические возможности, *привлекательность* которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием *потенциал рынка*, а динамически характеризуется длительностью существования, или *жизненным циклом*. Для конкретной организации привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, от способности удовлетворить потребности покупателей лучше, чем соперники. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока организация удерживает *конкурентное преимущество*: либо благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, либо в

силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущества по издержкам.

<i>Стратегический маркетинг</i> (процесс анализа)	<i>Операционный маркетинг</i> (активный процесс)
<p><i>Анализ потребностей:</i> Определение базового рынка <i>Сегментация рынка:</i> Макро- и микросегментация <i>Анализ привлекательности:</i> Потенциал рынка, Жизненный цикл <i>Анализ конкурентоспособности:</i> Устойчивое конкурентное преимущество <i>Выбор стратегии развития</i></p>	<p><i>Выбор целевого сегмента</i> <i>План маркетинга</i> (цели, позиционирование, тактика) <i>Комплексное маркетинговое действие</i> (товар, цена, коммуникации, сбыт) <i>Бюджет маркетинга</i> <i>Реализация плана и контроль</i></p>

Рисунок 1. Сравнение стратегического и операционного маркетинга (по Ж.Ж. Ламбену)

Стратегический маркетинг охватывает область, значительно более широкую, чем традиционная сфера управления маркетинга, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующее поведение, необходимое для успешной реализации концепции маркетинга. Ключевыми концепциями являются ценность для потребителя, конкурентное преимущество и показатели деятельности организации выше среднерыночных:

- ориентация на *конечного потребителя*, означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей;
- *ориентация на конкурентов*, предполагает определение сил и слабостей конкурентов, их стратегий и быстроту реакции на их действия;
- *межфункциональная координация*, означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использование видения

и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем потребителей;

- *мониторинг среды*, постоянный анализ альтернативных технологий, социальных факторов и законодательства, представляющих как маркетинговые возможности, так и угрозы;

- *ориентация на промежуточного клиента*, подразумевает готовность относиться к торговым фирмам не как к простым посредникам, а как к своим клиентам, т.е. стремление учесть их специфические потребности.

Под *операционным маркетингом* понимают активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки. Основная цель - достижение определенного объема продаж путем использования *тактических средств*, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации. Операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность организации. Оба эти подхода дополняют друг друга и находят свое конкретное воплощение в рамках маркетинговой политики организации.

Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления

Корпоративная стратегия — это взаимосвязь всевозможных составляющих экономической деятельности организации, направленных на создание потребительской ценности. Эффективная корпоративная стратегия должна оговаривать:

- уникальное положение организации относительно ее конкурентов;

- действия организации, предполагаемые стратегией;

- особенности продукции организации относительно продукции ее конкурентов;

- конкурентное преимущество организации как следствие согласованности ее действий;

- жизнеспособность организации как результат эффективности ее работы в целом, а не каждого ее подразделения в отдельности;

- эффективность деятельности организации, что является непреложным условием целесообразности ее существования.

Такой подход к определению стратегии подчеркивает важность ключевых компетенций организации, формируемых ее

функциональными процессами и важность создания потребительской ценности. Под *ключевыми компетенциями* понимают совокупность знаний и навыков, применяемых организацией в своей деятельности и позволяющей добиваться эффективности этой деятельности. Таким образом, корпоративная стратегия оговаривает масштабы деятельности и стратегическую цель организации, ее тактические задачи, а также обуславливает процесс планирования последовательности необходимых действий и требуемых ресурсов для достижения этой цели и задач.

Маркетинговая стратегия призвана дать ответы на вопросы: как, когда и где следует осуществлять организации свою деятельность. Разработка маркетинговой стратегии предусматривает:

- определение целевых сегментов рынка и разработку стратегии позиционирования;
- разработку стратегий, направленных на поддержание взаимоотношений с потребителями;
- разработку стратегий планирования новых товаров;
- выбор стратегий продвижения, сбыта и ценообразования;
- реализацию и управление стратегией.

Основное назначение маркетинговой стратегии – эффективное распределение и координация рыночных ресурсов и видов деятельности для выполнения установленных задач на определенном товарном рынке.

Ключевые компоненты корпоративной и маркетинговой стратегий представлены в табл. 1 [23].

Таблица 1.

Ключевые компоненты корпоративной и маркетинговой стратегий

<i>Компоненты стратегии</i>	<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Маркетинговая стратегия</i>
1	2	3
Масштаб	Область интересов – определение видов деятельности. Стратегии развития: - диверсификация, - вертикальная интеграция, - политика приобретений и отделений.	Область интересов – определение целевого рынка. Товарная политика (расширение ассортимента, изъятие из ассортимента, глубина и широта товарной номенклатуры). Политика в области брендинга. План развития товарных рынков.

Окончание таблицы 1.

1	2	3
Цели и задачи	Общие корпоративные задачи, сгруппированные по видам деятельности: рост доходов, прибыльность (прибыль на инвестированный капитал, прибыль на акцию и т.д.).	Ограничены корпоративными целями. Задачи в отношении конкретной позиции товара на рынке (объем продаж, доля рынка, прибыль, удовлетворенность покупателей)
Распределение ресурсов	Распределение между видами деятельности в портфеле компании. Распределение между функциями совместно используемыми разнообразными видами бизнеса (НИОКР, информационная система)	Распределение ресурсов между компонентами маркетингового плана (комплекс маркетинга) в отношении определенного товара или рынка.
Источники конкурентного преимущества	Лучшие финансовые или человеческие ресурсы корпорации, большой объем НИОКР, лучшая организационная структура, более полное использование эффекта синергизма по сравнению с конкурентами во всех отраслях, в которых работает компания.	Эффективное позиционирование товаров, превосходство по одному или нескольким элементам комплекса маркетинга по сравнению с конкурентами в отношении определенного рынка или товара.
Источники синергизма	Ресурсы технологии или функциональные знания и навыки совместно используемые различными направлениями бизнеса внутри компании.	Маркетинговые ресурсы, деловые способности или виды деятельности совместно используемые в рамках отдельной товарной категории или рынка.

Для успешной реализации стратегического маркетинга в условиях динамичной рыночной среды, необходимо чтобы бизнес стал проактивным в формировании будущих событий и в управлении

конкурентной динамикой, работающей на конкурентные преимущества, необходимы три составляющие:

1. Это стратегическое представление, которое выражает сущность бизнеса и фокусирует энергию всех подразделений организации на достижение более высоких показателей, чем у конкурентов.

2. Рыночная ориентация, при которой требуется, чтобы на первое место среди ценностей и убеждений всех сотрудников организации был поставлен потребитель.

3. Наличие жесткого процесса формулирования и выбора наилучшей стратегии с учетом всех проблем, с которыми сталкивается бизнес.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование маркетингово-ориентированной организации.

Реализация маркетинговых стратегий подразумевает выполнение конкретных действий (мероприятий) с целью получения запланированных результатов. Исследования подтверждают необходимость приведения организационной структуры в соответствие с требованиями стратегии, так как организационная структура каждой организации имеет свои характерные особенности, преимущества и недостатки и не всегда отвечает решаемым задачам. Изменения в стратегии приводят к возникновению новых проблем, которые в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии. В результате несоответствия организационной структуры, реализация планов оказывается не столь эффективной.

Некоторые внутренние факторы, воздействующие на реализацию маркетинговой стратегии на четырех уровнях, представлены на рис. 2. К этим факторам относятся: корпоративная стратегия, стратегии взаимоотношений между стратегическими хозяйственными единицами (СХЕ), а также отдельные мероприятия, предусмотренные маркетинговым планом.

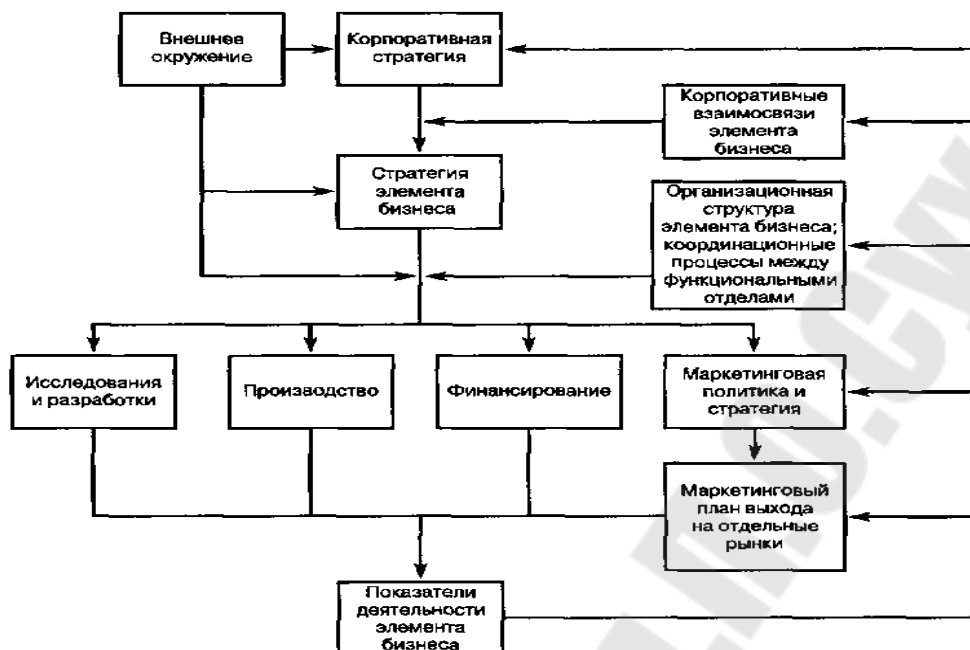


Рисунок 2. Факторы, воздействующие на реализацию корпоративных и маркетинговых стратегий [11]

Принимая решения по реализации маркетинговой стратегии, необходимо определить, какие внутренние условия необходимы для успешной реализации стратегического плана. Этот процесс включает установление соответствия:

- между стратегией и организационной структурой;
- между стратегией и тактикой;
- между стратегией и ресурсами (в том числе финансовыми, трудовыми и т.д.);
- между стратегией и корпоративной культурой.

Чем теснее это соответствие, тем полнее реализуется стратегия и более вероятным становится достижение поставленных целей.

На практике широко распространена вертикальная организационная структура, которая предполагает наличие определенного количества управленческих уровней, отношения между которыми строятся на основе субординации. Вертикальная организационная структура предусматривает определение характера субординации, формирование функциональных отделов и создание вертикальных информационных каналов. Характер субординации оговаривает подотчетность каждого иерархического уровня организационной структуры. Формирование функциональных отделов связано с распределением функциональных обязанностей между сотрудниками компании. Формирование отделов осуществляется по

одному из следующих принципов: функциональному, географическому, товарному, рыночному, либо по их комбинации.

Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки, и, как правило, требует дополнительных мероприятий по координации и коммуникации для эффективной реализации стратегии организации.

Выбор организационной структуры обусловлен влиянием рыночных факторов, внешним окружением, характеристиками и потенциалом компании, а также маркетинговой стратегией.

Оптимальная организационная структура обладает следующими характеристиками:

- соответствует целям стратегического маркетингового плана (если план предполагает концентрацию усилий на рынках или товарах, то организационная структура должна учитывать это);
- позволяет координировать деятельность, как в рамках комплекса маркетинговых мероприятий, так и в работе разных отделов или подразделений организации;
- имеет специализацию в отношении маркетинговых функций, что способствует большей эффективности (например, централизованный рекламный отдел, позволяет добиться большей эффективности при меньших издержках, нежели создание рекламных отделов для каждой категории товара);
- предусматривает, чтобы уровень ответственности управляющего за конечные результаты был пропорционален степени его влияния на них;
- обладает достаточной гибкостью, чтобы иметь возможность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Поскольку некоторые из этих характеристик обнаруживают взаимные противоречия, выбор организационной структуры предполагает определение приоритетов и нахождение компромисса между противоречащими требованиями к структуре.

Выполнение центральной задачи приведения организационной структуры организации в соответствие с ее стратегией требует, чтобы;

- во-первых, стратегически значимые виды деятельности и хозяйственные подразделения рассматривались в качестве основных блоков при построении организационных структуры;
- во-вторых, осуществлялась ориентация стратегии и потенциала организации на потребности рынка, что составляет

непременное условие предложения исключительной потребительской ценности.

Для достижения этой цели, компании трансформируют свои организационные структуры, согласовывая структуру, функции и деятельность в целом с нуждами конечных потребителей. Изменения организационной структуры выражаются в отказе от вертикальной структуры в пользу одноуровневой горизонтальной организационной структуры с ориентацией на отдельные процессы (например, процесс разработки новых товаров), а не на функциональную специализацию. Современные компании имеют в своей структуре меньше управленческих уровней, нежели предусматривает традиционная организационная структура (рис.3). Реструктуризация предполагает также:

- внедрение информационных систем, позволяющих сократить число иерархических уровней и увеличить скорость реакции на рыночные изменения;
- формирование межфункциональных рабочих групп для разработки и производства новых товаров;
- налаживание тесных связей с другими компаниями, позволяющее конкурировать в современных условиях стремительно изменяющегося внешнего окружения.



Рисунок 3. Варианты организационных структур[11]

По мере адаптации к новой организационной структуре с ориентацией на бизнес-процессы, компания начинает осуществлять различные организационные изменения, такие как:

- сокращение управленческих уровней;

- развитие ключевых компетенций за счет формирования межфункциональных рабочих групп;
- стремление к предложению исключительной потребительской ценности и т.д.

Как правило, реформирование традиционной организационной структуры проходит в три этапа:

1. Усечение традиционной вертикали. Предполагает уменьшение численности персонала компании путем устранения среднего звена руководства, что «укорачивает» иерархическую вертикаль. В результате организационная структура компании становится горизонтальной, что позволяет сконцентрировать ее деятельность вокруг небольшого числа ключевых процессов (например, разработка новых товаров, увеличение объемов продаж или предоставление сервиса).

2. Выработка новых подходов. Процесс обновления организационной структуры предполагает изменения организационного климата внутри компании. Новые организационные формы подвижны, гибки и чувствительны к нуждам потребителей и требованиям рынка. Реформа организационной структуры предполагает разработку новых подходов к удовлетворению нужд потребителей путем создания новых товаров, к формированию каналов поставки и распределения. Она также предусматривает постоянный мониторинг рыночных тенденций.

3. Формирование новых организационных форм. Заключительный этап изменения организационной структуры — налаживание связей с другими компаниями и ориентация на функциональные процессы как на основу организационной структуры компании. Новая организационная структура предусматривает расширение спектра связей, предполагая взаимоотношения с поставщиками, потребителями и даже с конкурентами. Эти новые организационные формы получили название сетевой структуры, поскольку предполагают сотрудничество независимых рыночных субъектов.

Стратегический контроль.

Маркетинговая стратегия должна предусматривать возможность оперативной ее коррекции в ответ на изменение внешних условий. Под *контролем* понимают управление и корректировку действий организации для достижения поставленных целей. Оценка — это определение соответствия результатов поставленным целям, что

является необходимым дополнением контроля. Оценка и контроль обеспечивают эффективность стратегии, вовремя сигнализируя о необходимости внесения корректив.

Стратегический маркетинговый контроль предполагает оценку высшим руководством комплекса видов деятельности организации с целью обеспечения соответствия всех элементов маркетингового плана поставленным целям. Стратегическая оценка предполагает анализ информации, позволяющий оценить практические результаты деятельности (сравнение прогнозов с фактическими результатами) и принять необходимые меры по сохранению показателей деятельности на требуемом уровне.

В качестве причин усиления маркетингового контроля выделяют следующие:

- обострение иностранной конкуренции (например, японские компании сумели захватить долю рынка в ключевых отраслях, предлагая качественные товары по более низким ценам, чем компании США);
- долги, накопившиеся у многих организаций, в результате различных приобретений за последние годы;
- экономические спады в экономике.

Организация должна располагать систематизированной основой для оценки и контроля операций маркетинга на уровне компании и отдельного товара. Модель оценки и контроля в маркетинге включает следующие этапы:

1. Определение критериев, по которым будет оцениваться деятельность организации (основными критериями являются прибыль, объем продаж и доля рынка).
2. Разработка прогноза результатов деятельности (по товарам и подразделениям в виде прогноза по прибылям и убыткам).
3. Формирование маркетинговой организации (организационной структуры) способной осуществить и оценить стратегии маркетинга.
4. Оценка руководством результатов деятельности (предполагающая наличие системы контроля).

Создание систем контроля. Организации используют три варианта систем контроля результатов маркетинга:

- контроль после осуществления плана, оценивает результаты маркетинга по окончании планового периода и рассчитан на приведение результатов в соответствие с ранее поставленными целями;

- систему управляющего контроля - отклонения результатов выявляют во время, а не по окончании планового периода, что позволяет быстро осуществить корректирующие действия и избежать ожидания окончания планового периода;

- систему адаптивного контроля, предусматривающую внесение изменений в цели и действия по достижению целей в зависимости от внешних условий, что обуславливает выбор новых показателей результатов.

5. На заключительном этапе осуществляются практические мероприятия, призванные обнаружить существующие рыночные возможности или конкурентные угрозы, поддержать эффективность деятельности на приемлемом уровне или найти решение конкретной задачи.

Таким образом, функции оценки и контроля обеспечивают эффективность стратегии, вовремя сигнализируя о необходимости внесения корректив.

Стратегическая оценка маркетинга.

Стратегическая оценка предполагает анализ информации, позволяющей оценить практические результаты деятельности и принять необходимые меры по сохранению показателей деятельности на необходимом уровне. Так, при стратегической оценке результатов маркетинга рассматривают издержки, качество продукции и показатели роста организации. Издержки и качество продукции обуславливают уровень эффективности организации. Направленность и критерии процесса оценки задаются стратегическими и годовыми маркетинговыми планами.

Стратегическая оценка, представляющая собой последний этап процесса разработки и реализации маркетинговой стратегии, в действительности служит отправным пунктом этого процесса.

Стратегическая ревизия маркетинга. Основная цель ревизии заключается в оценке эффективности осуществляемой стратегии. Как правило, проводится каждые три—пять лет. Ревизию маркетинга целесообразно осуществлять в начале разработки программы стратегической оценки. Исчерпывающий обзор и оценка маркетинговой деятельности несколько похожи на ситуационный анализ, однако ревизия маркетинга не ограничивается изучением лишь потребителей и конкурентов, а охватывает также другие аспекты маркетинговой деятельности. По своим масштабам ревизия маркетинга гораздо шире,

нежели ситуационный анализ, и дает более полный обзор стратегии и результатов маркетинговой деятельности.

ТЕМА 3. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

Возможности и угрозы в маркетинговой среде.

Тенденции в маркетинговой среде могут оказывать мощное влияние, как на привлекательность рынков, так и на маркетинговую стратегию.

Под *маркетинговой возможностью* понимается привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная организация может добиться конкурентного преимущества. Маркетинговые возможности могут выражаться в наличии рыночной потребности в продукции и услугах, привлекательности бизнеса в определенном регионе, высоком доходе на капитал, перспективах быстрого роста, благоприятной научно-технической среде, наличии поддержки мощных структур распределения и т.д.

Под *маркетинговой угрозой* (опасностью) понимается осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое (при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий) может привести к подрыву живучести товара или его уходу с рынка. Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок иностранных конкурентов с низкими издержками; новые правила, наносящие организации больший ущерб, чем другим; уязвимость при повышении процентных ставок; возможность поглощения более крупной фирмой; неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.

Возможности и угрозы маркетинговой среды не только влияют на положение организации, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Стандартная структура оценки ситуации представлена на рис. 4.

Ключевыми ее характеристиками являются отличия между внешними факторами, которые организация не может непосредственно контролировать, и представляющими либо

возможности, либо угрозы, и, внутренними факторами, которые в значительной степени связаны с имеющимися навыками и ресурсами.

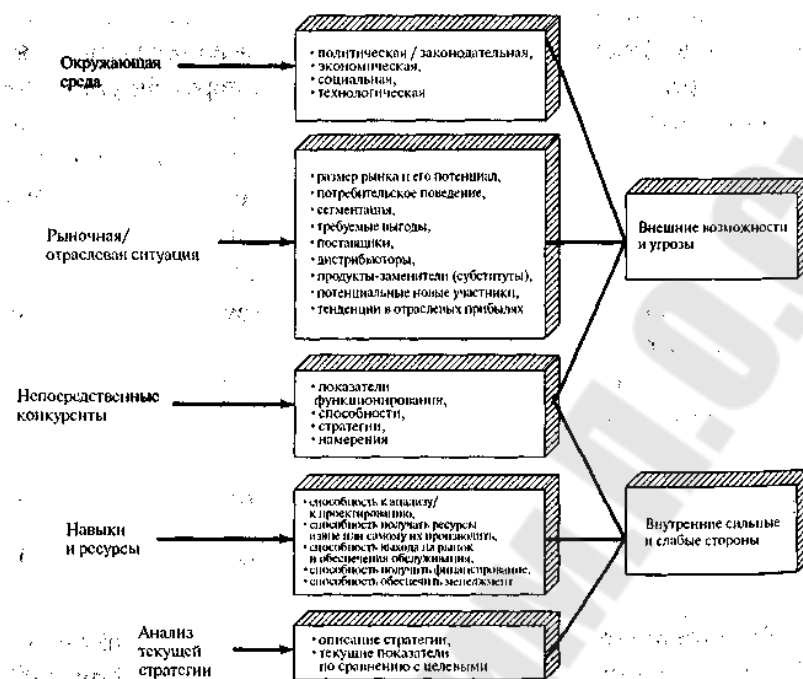


Рисунок 4. Общий подход к оценке ситуации [8]

Важнейшим элементом в процессе разработки маркетинговой стратегии являются знания о рынке. Под стратегическим анализом рынка понимают изучение закономерностей его развития с учетом влияния макросреды маркетинга и конкурентной борьбы в целях прогнозирования долгосрочных перспектив рыночной ситуации.

Формирование стратегического видения перспектив развития рынка предполагает, прежде всего, определение и оценку факторов, способных изменить границы отрасли и тем самым создать новую арену для конкуренции, а также прогнозирование общей экономической ситуации. Такое комплексное видение рынка позволяет организации оценить направления развития отрасли и претендовать на соответствующую рыночную долю и подобающий статус.

Каждое подразделение бизнеса сталкивается с набором действий, оказываемых маркетинговой средой, которые отличаются друг от друга, как по интенсивности, так и по многим другим параметрам. Наиболее значимые проявления среды связаны с деятельностью потребителей, каналов распределения и конкурентов на обслуживаемом рынке.

Анализ маркетинговых возможностей.

Для того, чтобы воспользоваться существующими маркетинговыми возможностями в маркетинговой стратегии необходимо:

- установить приоритетные категории тенденций макросреды, оказывающие наибольшее влияние на успех организации;
- определить и контролировать источники информации о тенденциях в маркетинговой среде;
- предвидеть влияние ключевых событий и быть готовым к изменению стратегий (в случае необходимости).

Существует огромное количество источников, из которых можно получить информацию о тенденциях в маркетинговой среде: контакты с покупателями, поставщиками, продавцами, средства массовой информации, интернет, данные отраслевых ассоциаций, отраслевых журналов, правительственные источники и т.д.

Исследование проводится при помощи:

- систематического мониторинга и изучения событий,
- создания сценариев,
- использования SWOT, PEST, SNW-анализа, GAP-анализа;
- экспертных оценок.

Сценарий - это способ анализа и прогнозирования маркетинговой среды, в которой присутствует множество значимых, влияющих друг на друга тенденций и событий. Включает построение двух или трех правдоподобных сценариев. Основной целью, которых является снижение неопределенности при принятии решений, когда принимается за основу некая вероятность осуществления событий и возможных результатов: оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного. Идентификация сценариев позволяет связать их, как с текущими стратегиями, так и с новыми, альтернативными. Например, стратегия для оптимистичного сценария может предусматривать агрессивные действия по наращиванию производства и созданию прочной рыночной позиции. Пессимистичные сценарии, как правило, подразумевают отказ от инвестиций. Весьма важным является определение вероятности осуществления различных сценариев и возможных потерь.

SWOT- анализ (название по первым буквам английских слов: Strengths - сильные стороны (потенциал); Weakness - слабые стороны (недостатки); Opportunities - возможности; Threats - угрозы (опасности). Обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое

целое, что позволяет получить общую картину действительности. SWOT-анализ используется в качестве инструмента согласования целей и возможностей.

Сильная сторона – это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организаторских ресурсах, достижениях, которые дают преимущества на рынке.

Слабая сторона – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что не удастся (по сравнению с другими), или нечто, ставящее его в неблагоприятные условия (табл.2).

SWOT-анализ осуществляется в определенной последовательности:

1. Составление перечня внутренних сильных и слабых сторон организации (сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели).

2. Определение внешних возможностей и угроз (опасностей) с указанием вероятности наступления данных событий и уровня последствий для предприятия.

3. Построение матрицы SWOT.

4. Разработка предложений по структуре рисков и мерам по их предотвращению и минимизации.

Таблица 2.

Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для построения SWOT-анализа [22]

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • полная компетентность в ключевых вопросах адекватные финансовые ресурсы; • хорошее впечатление, сложившееся о предприятии у покупателей; • признанный лидер рынка; • хорошо проработанная функциональная стратегия; 	<ul style="list-style-type: none"> • нет четкого стратегического направления развития; • устарелое оборудование; • низкая прибыльность из-за.....; • недостаток управленческого таланта и умения; • отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;

Продолжение таблицы 2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • экономия на масштабах производства; • умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; • собственная технология; • более низкие издержки (преимущество по издержкам); • лучшие рекламные кампании; • опыт в разработке новых товаров; • проверенный менеджмент; • большой опыт (опережение по кривой опыта); • лучшие возможности производства; • превосходные технологические навыки; • другое. 	<ul style="list-style-type: none"> • плохо зарекомендовавшая себя стратегия предприятия; • внутренние производственные проблемы; • отставание в области исследований и разработок; • слишком узкий ассортимент продукции; • недостаточный имидж на рынке; • плохая сбытовая сеть; • неудовлетворительная; организация маркетинговой деятельности; • недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии; • себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов; • другое.
<p>Потенциальные внешние возможности</p>	<p>Потенциальные внешние угрозы</p>
<ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; • пути расширения ассортимента продукции чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов; • способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции; • вертикальная интеграция (вперед или назад); • снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках; • ослабление позиций фирм-конкурентов; 	<ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками; • рост продаж продуктов-заменителей; • медленный рост рынка; • неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств; • дорогостоящие законодательные требования; • высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса; • растущая требовательность покупателей, поставщиков; • изменение потребностей и вкусов покупателей; • неблагоприятные демографические изменения;

<ul style="list-style-type: none"> • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке появление новых технологий • другое. 	<ul style="list-style-type: none"> • другое.
---	---

Анализ внутренней и внешней среды проводится как для предприятия в целом, так и для каждой отдельной стратегической зоны бизнеса. SWOT-анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований. Это дает время для прогнозирования возможностей и для составления плана действий на случай непредвиденных обстоятельств. Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из возможностей и угроз с элементами сильных и слабых сторон позволяет сформулировать четыре основные стратегии (табл.3).

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	<i>Возможности</i> 1). 2)...	<i>Угрозы</i> 1). 2)....
Сильные стороны 1. _____ 2. _____	Поле сильных сторон и возможностей	Поле сильных сторон и угроз
Слабые стороны 1. _____ 2. _____	Поле слабых сторон и возможностей	Поле слабых сторон и угроз

Таким образом, SWOT-анализ нацелен на обеспечение наилучших возможностей для роста организации и создание защиты от угрозы ее конкурентной позиции и будущей деятельности.

PEST – анализ – это методика изучения рыночной макросреды, предназначенная для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию организации. Обычно PEST -анализ применяют для более глубокого изучения среды организации после проведения SWOT-анализа

Более глубоко политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду организации и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Примера политических факторов могут служить: изменение законодательства, влияние международных групп (например, ВТО), государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции и т.д.

Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности организации. Примеры экономических факторов: динамика ВВП, динамику курса рубля, динамика ставки рефинансирования, динамика занятости и т.д.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа: изменения в базовых ценностях, в стиле и уровне жизни, отношении к труду, религиозные факторы, влияние СМИ и т.д.

Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов (тенденции НИОКР, новые патенты, развитие технологий и т.д.).

Методы экспертных оценок используются для оценки событий в настоящем и прогнозирования событий будущего, если отсутствуют статистические данные или их недостаточно. Одним из методов использования суждений экспертов является метод Дельфи. Используется групповой подход к решению задачи, когда некую гипотезу, т.е. соответствующим образом представленное коллективное мнение экспертов, обобщающее их индивидуальные оценки, путем обсуждений и анализа при помощи вопросников, уточняется до тех пор, пока совпадение точек зрения становится незначительным. Данный метод является сильно зависимым от квалификации экспертов и достаточно субъективным, однако при исследовании среды он позволяет трансформировать туманные вначале представления в стратегические задачи.

Сущность сегментирования рынка в процессе реализации маркетинговой стратегии

Сегментирование рынка представляет собой процесс, посредством которого рынок подразделяется на отдельные группы покупателей со схожими потребностями и характеристиками,

приводящими к похожим ответным реакциям на конкретные предложения товара и маркетинговую программу.

Сегментирование становится все более важным инструментом при разработке маркетинговых стратегий, так как все больше товарных рынков становятся зрелыми, что приводит к усилению конкуренции и такие социально-экономические факторы, как рост располагаемых доходов, более высокий уровень образования и осведомленности чем раньше, создали покупателей с разнообразными и сложными потребностями, вкусами и образом жизни. Поэтому при разработке эффективных маркетинговых стратегий крайне важно понимание характера многообразия нужд и потребностей покупателей, связанных с возросшими требованиями покупателей и разнообразием доступных производственных технологий, способных удовлетворять эти нужды, что в итоге позволяет определить область деятельности и идентифицировать факторы, ключевые для достижения успеха на выбранных рынках.

Сегментирование позволяет организации:

- лучше согласовывать свойства своих товаров и собственные компетенции с требованиями покупателей к потребительской ценности;
- повысить степень удовлетворенности потребителей;
- определить оптимальное соответствие ценностных предпочтений потребителей и компетенций организации;
- выявить существующие конкурентные преимущества и рыночные возможности.

Таким образом, возможность сегментирования появляется, когда совокупный рыночный спрос характеризуется неоднородностью и имеется возможность его разделения на отдельные сегменты согласно той или иной доминирующей особенности.

Выбор целевых сегментов рынка заключается в определении одного или нескольких сегментов рынка, чьи требования к потребительской ценности наиболее полно соотносятся с компетенциями организации. Проведение сегментации рынка позволяет совершать выбор осознанно, на основании результатов соответствующего анализа.

При проведении рыночного сегментирования, представляется целесообразным определить возможность осуществления

сегментирования и оценить практическую пользу от ее проведения. Для этого используются следующие критерии оценки:

1. *Различия в восприимчивости* рыночных сегментов к таким маркетинговым инструментам, как ценообразование, дифференциация свойств товара и его продвижение. Подлинность рыночного сегмента подтверждается ощутимыми различиями в восприимчивости. Определение рыночных сегментов на основании формальных признаков, таких как величина дохода, неприемлемо.

2. *Распознаваемость* сегментов. Иногда выявление групп потребителей, демонстрирующих различия в восприимчивости к элементам маркетинговой программы, представляет определенные затруднения. Так, при изменении объемов покупок порой трудно установить принадлежность инициаторов этих изменений к той или иной группе определенной степени восприимчивости, другими словами, сложно сказать, какой рыночный сегмент увеличил объем покупок.

3. *Доступность сегментов*. Маркетинговая программа организации должна иметь доступ к каждому рыночному сегменту, избранному в качестве целевого (посредством специализированных периодических изданий, кабельного телевидения, прессы, радио). В идеальном варианте усилия маркетинговой программы должны быть сосредоточены исключительно на целевом сегменте.

4. *Рентабельность сегментирования*. Проведение рыночного сегментирования должно быть оправдано с точки зрения полученного дохода относительно затрат, связанных с сегментированием, которое предполагает проведение разного рода рыночных исследований, связанных с определенными затратами. Требуется установить оптимальное соотношение затрат на проведение сегментирования с выгодами от него.

5. *Стабильность рыночных сегментов*. Структура рыночных сегментов должна характеризоваться постоянством, давая возможность организации со временем ощутить эффект от усилий своей маркетинговой программы. Если покупательские нужды меняются слишком быстро, то сегмент, демонстрировавший определенную степень восприимчивости, может существенно измениться и короткий период попросту не позволит организации получить преимущество от проведенного рыночного сегментирования.

Разделение рынка обычно осуществляется в двух уровнях:

макросегментация, предусматривает идентификацию товарного рынка и микросегментация – определение внутри идентифицированного рынка сегментов потребителей. Макросегментирование может осуществляться на любом из уровней товарного рынка. Пример различных уровней сегментирования средств косметики и лекарственных препаратов представлен в табл.4.

Таблица 5.

Различные уровни сегментирования рынка средств косметики и лекарственных препаратов

<i>Уровень товарного рынка</i>	<i>Описание товара</i>	<i>Условные конкуренты</i>	<i>Удовлетворяемые потребности</i>
Товарно-родовой	Средства косметики и лекарственные препараты	Организации — производители товаров широкого потребления	Потребность в здоровье и красоте
Товарно-типовой	Бритвенные принадлежности	Gillette, Remington, Bic	Потребность в бритье
Товарно-видовой	Электробритвы	Braun, Norelco, Remington, Panasonic	Бритье с помощью электробритвы

Сегментирование на товарно-типовом уровне учитывает разницу в цене, качестве и свойствах бритвенных принадлежностей. Сегментирование на товарно-видовом уровне предусматривает определение групп потребителей в рамках рынка определенной товарной категории, такой, например, как электробритвы. Задача состоит в оценке степени изменчивости покупательских нужд и предпочтений на разных уровнях товарного рынка и установлении различных типов покупателей данного рынка.

Этапы рыночного сегментирования. Процесс сегментирования рынка состоит из нескольких этапов:

1. Выявление возможных сегментных групп на основе критериев сегментирования.
2. Выбор сегментов.

3. Выбор стратегии сегментирования.
4. Стратегический анализ рыночных сегментов.

Этап 1 Выявление возможных сегментных групп на основе критериев сегментирования. Потребительские характеристики классифицируются по тому, насколько они идентифицируют потребителей или описывают то, каким образом потребители относятся к рассматриваемому продукту или услуге. В основе такого описания обычно лежат демографические данные или отличительные свойства присущие отдельным стилям жизни, подходам к ведению бизнеса или процессу принятия решений. К наиболее часто используемым критериям рыночного сегментирования относят:

1. *Демографические и психографические* характеристики потребителей (образ жизни, социальные ориентиры). Информация содержится в отчетах переписи населения и многих других источниках.

2. Сегментирование по *способу использования товара* распределяет потребителей согласно различным ситуациям использования товара. Например, покупка еды вне дома с целью веселого времяпрепровождения.

3. Сегментирование согласно *потребностям и предпочтениям* учитывает отношение потребителей к товару, их степень осведомленности о торговой марке, а также их предпочтения той или иной торговой марки.

4. Сегментирование по особенностям *покупательского поведения* акцентирует свое внимание на таких особенностях потребления, как объем и частота покупок.

Рассмотрим более подробно выше перечисленные критерии, которые имеют различия в зависимости от типа рынка:

Рынок физических лиц. Физические лица обладают двумя основными характеристиками:

- 1) *Демографическими и географическими характеристиками*, которые являются общепризнанными, поскольку непосредственно связаны с другими критериями сегментирования: служат для описания уже выделенных сегментов, нежели являются критерием для их определения.

- 2). *Психографические характеристики* (особенности образа жизни и личности) описывают интересы людей, их мнения и покупательские привычки; дополняют демографические данные, давая более полное представление о потребителе; помогают создать

профили потребителей (используется при сегментировании рынка, позиционировании товаров и разработке рекламных обращений).

Для этого используются специализированные периодические издания. Например, издательство Petersen Publishing Company публикует 23 ежемесячных, 9 выходящих раз в два месяца и 45 ежегодных периодических изданий. Эти Издания включают такие журналы, как Motor Trend (автомобили), МТБ (горные велосипеды), Circle Track (автогонки) и Teeп (подростковая аудитория). Материалы, публикуемые в них, отвечают интересам своей целевой аудитории. Эти издания помогают компаниям согласовывать действия по позиционированию товара с интересами своих целевых сегментов, представленных той или иной читательской аудиторией специализированных изданий. Многие из этих изданий проводят исследования своей читательской аудитории, что помогает компаниям в выборе целевых сегментов, основанном на психографических характеристиках потребителей.

Корпоративный рынок. При сегментировании корпоративного рынка используются следующие характеристики:

- Тип отрасли обуславливает покупку определенных видов товаров. Например, организации автомобильной отрасли производят закупки стального проката, лакокрасочных материалов и других видов сырья. Поскольку нужды компаний автомобильной отрасли отличаются от потребностей компаний других отраслей, сегментирование на основании этой характеристики позволяет поставщикам сырья концентрировать свои усилия на определенных сегментах, удовлетворяя, таким образом, их потребности.

- Размер организации, цикл развития отрасли, а также положение организации в цепочке создания ценности (производитель, оптовый торговец, розничный торговец). Так, целевыми сегментами организации *Dell Computers* являются: международные корпорации, крупные организации, организации среднего размера, правительственные учреждения, учебные заведения и небольшие организации.

- Величину рыночной концентрации и степень индивидуализации товара. Величина концентрации отражает количество потребителей данного рынка и их относительную покупательную способность. Степень индивидуализации товара демонстрирует, в какой мере необходимо приспособлять товар под нужды каждого конечного потребителя.

Например. Компания *Boeing* стремится удовлетворить потребности каждой авиаорганизации, приобретающей ее самолеты. Так, в модели *Boeing 747* предлагается четыре варианта конфигурации перегородки перед задним грузовым отсеком. Каждый из вариантов предусматривает свой порядок установки 2550 деталей. Хотя столь гибкий подход организации к обслуживанию своих потребителей ими приветствуется, это ведет к увеличению расходов, вынуждая компанию соотносить предлагаемую потребительскую ценность и затраты, связанные с удовлетворением потребности столь малочисленных сегментов рынка.

Второй критерий. Сегментирование по способу использования товара.

Потребности и предпочтения напрямую зависят от способа использования товара. Поэтому рынки можно сегментировать, исходя из того, как используется товар. Например. Японская компания *Nikon* предлагает солнцезащитные очки для занятий лыжным спортом, вождением, туризмом, пилотированием, стрельбой и водными видами спорта. Выбрав в качестве целевого сегмента наиболее емкий в отношении прибыли сегмент рынка очков, *Nikon* предлагает свою продукцию по более высоким ценам, чем компания *Ray-Ban*, лидер данного рынка. Подобный подход к сегментированию использует и производитель часов, компания *Timex*.

Третий критерий - потребности и предпочтения потребителей. К критериям подобного сегментирования относятся: степень приверженности торговой марке (лояльность), преимущества, связанные с товаром, склонность к совершению покупки.

Потребности. Потребности побуждают человека к действию. Понимание того, как покупатели удовлетворяют свои потребности, создает ориентиры для приложения маркетинговых усилий. Потребители соотносят свои нужды с товарами, способными удовлетворить их потребности. Понимание характера и приоритетов потребностей позволяет определить, в какой степени тот или иной товар способен удовлетворить определенную потребность, а также выяснить, каким изменениям следует подвергнуть товар для более полного удовлетворения нужд потребителей.

Предпочтения потребителей связаны с отношением и восприятием. Отношение потребителя к торговой марке влияет на решение о покупке. Отношение представляет собой устойчивую систему благоприятных и неблагоприятных оценок торговой марки.

Оно отражает общую оценку торговой марки покупателем. При разработке стратегии маркетинга необходимо определить характер отношения потребителей к торговой марке, которая будет направлена либо на поддержку сложившегося ранее отношения к торговой марке, либо на изменение этого отношения.

Восприятие - это процесс накопления, систематизации и интерпретации информации, с помощью которого человек формирует целостную картину мира. В данном контексте восприятие означает реакцию потребителей на стимулы маркетинговой программы: рекламу, персональные продажи, цену товара и сам товар. Восприятие формирует отношение. Процесс восприятия информации потребителем избирателен. Людям свойственно воспринимать вещи по-разному. Поэтому восприятие имеет стратегическое значение, поскольку помогает оценивать текущую стратегию позиционирования и вносить в нее необходимые изменения.

Четвертый критерий - особенности покупательского поведения. К данному критерию в первую очередь относят объем и частоту покупок.

Например. Продавцы товаров производственного назначения зачастую классифицируют существующих и потенциальных клиентов по объему совершаемых ими закупок. Так производитель химических препаратов будет направлять свои маркетинговые усилия на рыночный сегмент потребителей, ежегодно закупающих его продукцию на сумму не менее 100 тыс. долл. Далее эта компания может сегментировать рынок по способу использования химических препаратов своими потребителями.

Особенности покупательского поведения, иначе — решения о покупке, можно классифицировать по степени вовлеченности покупателя в процесс принятия решения о покупке. Дорогостоящая покупка, имеющая высокую значимость для покупателя, его психологической самооценки и социального статуса, характеризуется высокой степенью вовлеченности. Всесторонне взвешенное решение о покупке предполагает высокую степень вовлеченности покупателя, тогда как решение, связанное с покупкой повседневных товаров, характеризуется низкой степенью вовлеченности. Число возможных ситуаций подобного рода необычайно велико, поскольку каждое решение о покупке предполагает определенную степень вовлеченности, индивидуальную для каждого покупателя.

В обобщенном виде критерии рыночного сегментирования представлены в табл. 5.

Таблица 5.

Критерии рыночного сегментирования

<i>Критерии</i>	<i>Рынок физических лиц</i>	<i>Корпоративный рынок</i>
Описательные характеристики	Возраст, пол, расовая принадлежность Доход Размер семьи Место проживания Образ жизни	Отрасль Размер организации Территориальное местоположение Корпоративная культура Этап развития Положение в цепочке создания ценности
Способы использования товара	Причина использования Значимость покупки Предыдущий опыт использования товара Цель использования	Область применения Процедура закупки Цель закупки (новая задача, повторная закупка) с изменениями, повторная закупка без изменений)
Нужды и предпочтения потребителей	Степень приверженности торговой марке Степень предпочтения торговой марки Преимущества, связанные с товаром Склонность к совершению покупки	Требования к эксплуатационным характеристикам Степень предпочтения торговой марки Требования к свойствам товара Требования к обслуживанию
Особенности покупательского поведения	Объем покупки Частота покупки	Объем покупки Частота покупки

Следует отметить, что эксперты из всего многообразия критериев выделяют пять:

- схожесть потребностей потребителей внутри сегмента;
- неудовлетворенные потребности;
- размер сегмента;
- потенциал роста сегмента;
- доступность сегмента.

Этап 2. Выбор сегментов может быть сделан при помощи:

- *группировки потребителей* согласно их описательным характеристикам с последующим сопоставлением степени восприимчивости этих групп, т.е. наличие ярко выраженного профиля реакции. Предусматривает использование таких описательных характеристик, как величина дохода и размер семьи, что, связано с различиями в степени восприимчивости. В качестве подходов к определению рыночных сегментов на основании описательных характеристик относят: обращение к опыту и доступной информации; перекрестный табличный анализ; использование компьютерных баз данных.

- *формирования сегментов на основании различий в восприимчивости* (т.е. имеющие ярко выраженные профили реакции, например, частота покупки) с дальнейшим поиском сходных описательных характеристик потребителей, формирующих эти сегменты. В противоположность первому, второй метод первоначально предполагает определение групп потребителей со сходной восприимчивостью и последующую разработку профилей потребителей на основании их описательных характеристик. В качестве подходов к определению рыночных сегментов на основании различий в степени восприимчивости рассматривают кластерный анализ и карты восприятия.

Например. Корпорация Mobil провела анализ характеристик потребителей бензина с целью определения сегментов этого рынка. В табл.8 представлены обобщенные данные анализа 2 тыс. владельцев автомобилей. По результатам этого исследования было установлено пять групп потребителей. Группа "бережливых покупателей" ежегодно тратит на бензин в среднем 700 долл., тогда как "активные автолюбители" и "консерваторы" — 1200 долл. Новая маркетинговая стратегия Mobil стремится подчеркнуть возможность обретения потребителем положительного опыта от посещения заправки организации, что в плане практической реализации предусматривает повышение технической оснащённости автозаправок и улучшение условий обслуживания. Выручка автозаправок, где применялась новая маркетинговая стратегия, возросла на 25%.

Понятие о профиле реакции потребителей является основным при выборе сегментов, так как оно описывает специфические реакции потребителей на продукт или услугу как следствие того, как они стараются удовлетворить свои запросы и потребности. Потребители

могут реагировать четырьмя взаимосвязанными способами: тем, как они могут использовать продукт; по тем выгодам, которые им требуются; по чувствительности к рыночным переменным (например, цене); по покупательскому поведению (как они пользуются товаром или услугой).

Следует отметить, что не всегда есть возможность выявить перспективные сегменты, поскольку некоторые рынки могут не иметь четко выраженных сегментов, или взаимосвязи обнаруженных сегментов окажутся столь сложными, что их анализ не позволит выявить перспективные сегменты.

Этап 3 Выбор стратегии сегментирования

Стратегические сегменты рынка формируются из различных групп продуктов, продаваемых различным группам потребителей и описанных при помощи нескольких переменных по сегментации, которые вызывают наибольшие отличия в покупательском поведении и самые высокие издержки при обслуживании. Например, результаты можно представить в виде двухразмерной матрицы (рис. 6), которая показывает, каким образом кораблестроительная компания разбивает свой рынок по типам продуктов (с различной комбинацией грузов и их ценностью) и различным заказчикам.

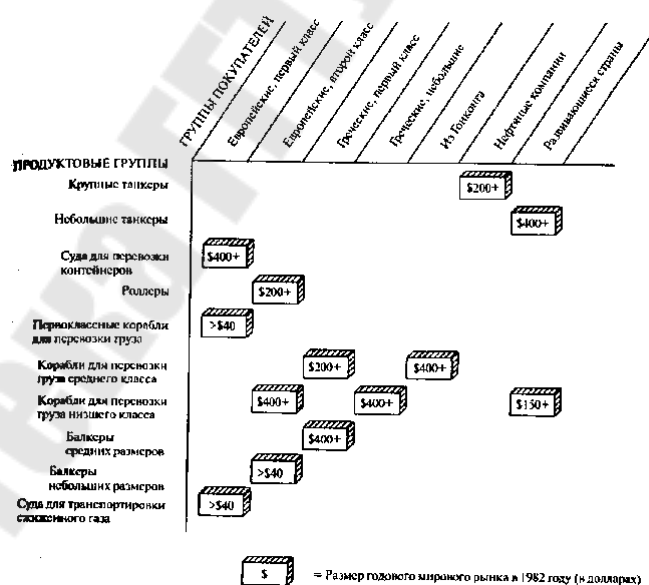


Рисунок 5. Сегментация глобального кораблестроительного рынка

Расходы на рыночное сегментирование тем выше, чем сложнее процесс сегментации. Стратегические сегменты похожи на мини-рынки, каждый из которых имеет собственную конкурентную

структуру, и перспективы получения прибыли. Выбор стратегии сегментирования обусловлен такими факторами, как зрелость рынка, структура конкуренции и опыт организации на данном рынке. При выборе способа сегментирования необходимо использовать всю имеющуюся информацию об интересующем рынке.

Использование стратегии сегментирования предполагает как выбор самой стратегии, так и определение способа ее реализации. При определении оптимального размера рыночного сегмента в первую очередь сравнивают преимущества и издержки существующих вариантов. Выбор стратегий сегментирования связан с рядом факторов:

- Существованием технологий, позволяющих *индивидуализировать* предлагаемый *товар*. Индивидуализация предложения обусловлена возросшими объемами информационного обмена и доступностью различных баз данных, компьютеризацией производственного процесса и возросшей интеграцией цепочек создания ценности. Основным рычагом развития этой способности послужили информационные технологии. Использование компьютерных баз данных, применение систем автоматизированного проектирования и производства, реализация современных подходов к созданию каналов распределения (таких как система оперативного пополнения товарных запасов) открывают перспективы обслуживания крайне немногочисленных сегментов рынка.

- Наличием баз данных, открывающих доступ к потребителям со строго заданными характеристиками. Необходимость диверсификации потребителей становится все более очевидной. Покупатели предъявляют возрастающие требования к индивидуализации товара, тогда как организации делают все возможное для удовлетворения этих растущих требований. Международные корпорации непрерывно наращивают свои усилия по предложению более привлекательной в глазах потребителя ценности своих товаров и услуг.

- Растущими требованиями потребителей к уникальности товара, что заставляет организации постепенно уменьшать размеры своих целевых сегментов. Выгоды компаний от установления тесных взаимосвязей со своими потребителями очевидны: оперативное выявление появляющихся рыночных возможностей и способность предлагать товары, учитывающие индивидуальные требования покупателей по конкурентоспособным ценам, — все это позволяет,

как получать дополнительные преимущества, так и создавать барьеры потенциальным конкурентам.

Определив влияние факторов, и установив критерии для выбора сегментов, организация определяет вид стратегии, который будет наиболее эффективным в выборе сегментов. На рис. 6 представлены альтернативные стратегии, предусматривающие предложение одного или нескольких товаров на одном или нескольких сегментах.

<i>СЕГМЕНТЫ</i>	<i>ТОВАРЫ</i>		
		<i>Один</i>	<i>Несколько</i>
	<i>Один</i>	Концентрированная сегментация	Ассортиментная сегментация
	<i>Несколько</i>	Расширение сегментов рынка	Дифференцированная сегментация

Рисунок 6. Альтернативные стратегии для сегментов рынка

Концентрированная сегментация – это предложение одного товара на одном рынке. Чаще всего используется небольшими организациями с ограниченными ресурсами.

Расширение сегментов рынка, предлагает один товара нескольким сегментам, таким образом, сегмент рынка для одного товара расширяется и увеличивается прибыльность. Имеет смысл, если отдельные сегменты имеют четко определенные потребности в данном товаре и обращение к одному сегменту не приведет к отчуждению других.

При *ассортиментной сегментации* одному сегменту предлагают несколько товара, как правило, относящихся к одному товарному ассортименту.

Дифференцированная сегментация – предложение нескольких товаров на нескольких сегментах, цель предложения дифференцированных товаров - удовлетворение потребностей отдельных сегментов. Чаще всего используют крупные организации с целью охвата всего рынка.

Этап 4 Стратегический анализ рыночных сегментов. Каждый выявленный сегмент рынка следует подвергнуть анализу на предмет целесообразности его использования в качестве целевого сегмента. Не все сегмента представляют для организации одинаково привлекательные возможности.

Стратегическое соответствие означает, что рыночные сегменты, которые были выбраны, удовлетворяют условиям стратегической определенности и продолжительности существования. Только в этом случае ими можно воспользоваться для распределения ресурсов, идентификации возможностей и принятия решений, касающихся конкурентных позиций. Удовлетворение этих условий будет выявлено в виде значительных различий между сегментами по следующим показателям: покупательскому поведению и их реакции на маркетинговые переменные; постоянным и переменным издержкам на обслуживание различных сегментов; темпам роста; показателям деятельности различных конкурентов.

Поэтому стратегический анализ сегмента проводится по следующим направлениям:

- Анализ потребителей. Задача анализа состоит в том, чтобы найти такие описательные характеристики потребителей, формирующих рыночный сегмент, которые были бы тесно взаимосвязаны с описательными характеристиками, на основе которых проводилась рыночное сегментирование.

- Анализ конкурентов. Анализ рыночного сегмента предполагает: изучение основных конкурентов, действующих на рынке, включающем данный сегмент и выявление потенциальных конкурентов в рамках этого сегмента. Важно составить прогноз относительно будущих стратегий основных конкурентов.

- Анализ возможностей позиционирования. При анализе сегмента осуществляются подготовительные процедуры разработки стратегии позиционирования. Одна из задач анализа сегмента — выработка принципов разработки стратегии позиционирования. Анализ позиционирования определяет способ комбинации стратегий предложения, продвижения, распределения и ценообразования для оптимального позиционирования торговой марки в глазах потребителей целевого рынка.

- Оценка финансовой привлекательности сегмента и его рыночного потенциала. Под финансовой привлекательностью подразумевается оценка дохода, издержек и величины вклада прибыли сегмента на планируемый период. Рыночный потенциал характеризуется прогнозом темпов роста рынка и субъективной оценкой привлекательности сегмента руководством организации.

Основные факторы привлекательности для сравнения сегментов представлены в табл. 6. Определение относительной важности

каждого фактора требует сбора как количественных, так и качественных данных, и может быть оценено с учетом присвоения определенного весового значения.

Таблица 6

Основные факторы привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса

Факторы привлекательности сегмента	Потребности и ожидания потребителей	Наличие неудовлетворенных потребностей или недостаточно хорошо обслуживаемые потребности, которые можно удовлетворить
	Размер и темп роста рынка или рыночного сегмента	Потенциал и темп роста рынка в натуральном и стоимостном выражении, количество потенциальных покупателей Наличие возможностей по проникновению в смежные сегменты
	Тенденции изменения факторов макросреды	Демографические, социально-культурные, экономические, политические, технологические, природные.
Факторы конкурентоспособности бизнеса	Возможность достижения конкурентного преимущества	Возможности дифференциации от конкурентов Наличие эффективности в ключевых факторах успеха Этап ЖЦТ конкурентов
	Способности и ресурсы организации и ее конкурентов	Сила и мощь руководства Финансовые и другие ресурсы (НИОКР, производство, распределение, маркетинг и т.д.) Сила торговой марки Относительная доля рынка
	Привлекательность отрасли	Угрозы со стороны новых участников рынка, товаров - заменителей Рыночная сила, покупателей, поставщиков Интенсивность конкуренции Производственные мощности отрасли Движущие силы отрасли

Результаты оценки могут быть использованы в матрице «привлекательность-конкурентоспособность», которая является одним из аналитических инструментов, позволяющих решить, какие рыночные сегменты являются более привлекательными и точнее

сфокусировать стратегии охвата рынка, сохраняя ресурсы и достигая более быстрого успеха.

Стратегии охвата рынка

Организация может воспользоваться стратегиями охвата рынка, ориентированными, как на весь рынок, так и на определенную рыночную нишу. Стратегии, ориентированные на весь рынок, доступны и выгодны настолько долго, насколько:

- атрибуты товара или услуги в сильной степени востребованы большинством потребителей;
- позиции по издержкам в значительной степени определяются экономией на масштабах в основных видах деятельности, создающих ценность.

По мере того, как рынки все больше становятся фрагментарными, стратегии широкого охвата уступают место стратегиям, адаптированным к сегментным различиям. Сфокусированные стратегии предлагают товары с более высокой потребительской ценностью и имеют позиционирование, которое выгодно отличает их от конкурентов. Фокусирование может осуществляться по одному или всем из трех основных параметров рынка (рис. 7).

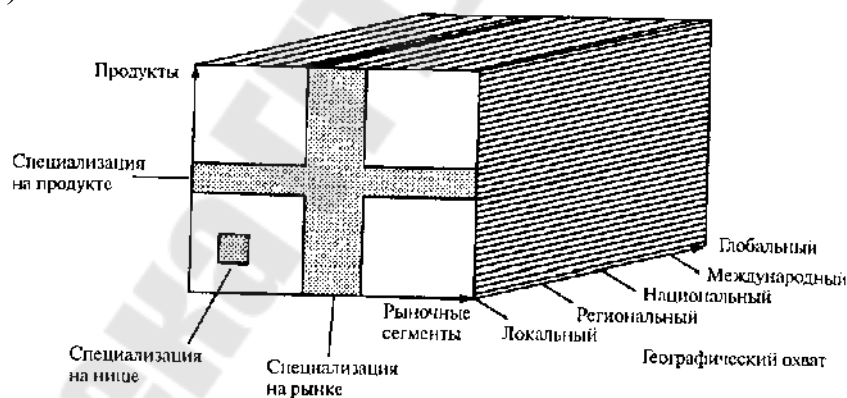


Рисунок 7. Сфокусированные стратегии [8]

Различают три возможных типа сфокусированности на рынках продукции, каждый из которых может быть достигнут в различных географических условиях:

- специализация на нише;
- специализация по продукту;
- специализация по рынку.

Выбор стратегии охвата рынка зависит от принятых решений по следующим направлениям:

- существующее сегментирование рынка, наличие структурно привлекательных сегментов;
- соотнесение имеющихся компетенций организации с альтернативными подходами к охвату рынка;
- определение уязвимости сегментной позиции организации.

Разработка концепции позиционирования

Стратегия выбора целевых рынков предполагает определение группы (или групп) конечных потребителей, которой организация намерена предлагать свои товары. На основании этого выбора производится постановка тактических целей и выбор стратегии позиционирования.

Стратегия позиционирования предполагает выбор стратегий предложения товара, его распределения, ценообразования и продвижения, что в совокупности определяет позицию организации относительно ключевых конкурентов в том, что касается удовлетворения нужд и потребностей целевых рынков.

Стратегия позиционирования — это совокупность элементов маркетинговой программы, направленных на сообщение целевым потребителям компании о концепции позиционирования. *Концепция стратегии позиционирования* — это формулировка сути товара (торговой марки), основанная на его способностях удовлетворять нужды и предпочтения потребителей, формирующих целевой рынок.

Стратегия позиционирования объединяет элементы маркетинговой программы в координированный план действий, направленный на достижение цели позиционирования (рис. 8).

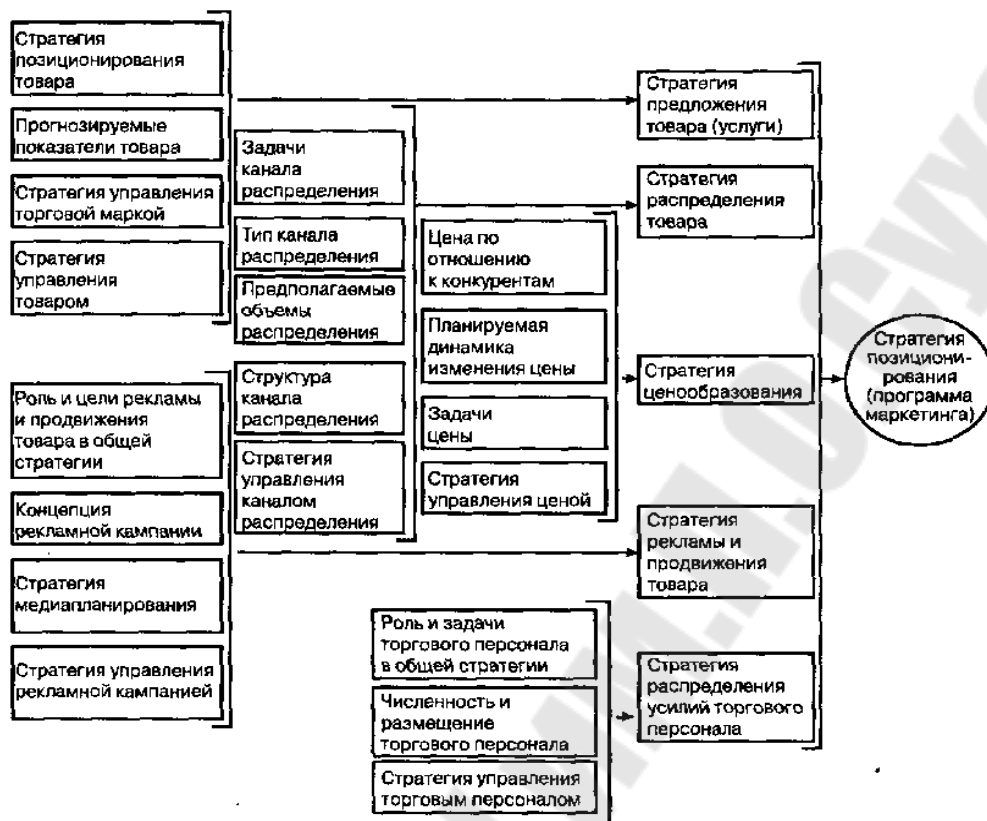


Рисунок 8. Элементы стратегии позиционирования [11]

Целью стратегий позиционирования является выработка у целевых потребителей уникального восприятия товара, т.е. восприятия, отличного от восприятия торговых марок конкурентов, причем в лучшую сторону. Желаемым результатом является создание определенного уникального образа в сознании потребителей целевого рынка.

Позиционирование может осуществляться в отношении:

- организации в целом,
- товарной номенклатуры организации,
- определенного ассортимента товаров,
- отдельной торговой марки (наиболее распространено).

Независимо от субъекта позиционирования, этот процесс тесно взаимосвязан с корпоративной стратегией.

Иллюстрацией тесной взаимосвязи между стратегией выбора целевых рынков и позиционированием служит маркетинговая стратегия компании *Johnson & Johnson* для ее препарата — лидера рынка анальгетиков — Tylenol. Стратегия компании включала несколько вариантов позиционирования для разных целевых рынков — врачей и рядовых потребителей, предусматривавших предложение различных

марок препарата, использование отдельных каналов сбыта и разных стратегий продвижения.

- Марка Tylenol, содержащая кодеин, отпускается только по рецепту врача, что позволило препарату завоевать устойчивую приверженность медиков.

- Рекламная кампания, адресованная рядовым потребителям, подчеркивала позитивное отношение к препарату врачей и медицинского персонала.

- Все рекламные обращения строились вокруг основной марки препарата — Tylenol сверхсильного действия, которая явилась фундаментом для продвижения марок обычного действия, а также иных подобных препаратов.

- Даже конкуренты компании уважительно отзываются об образе торговой марки Tylenol, называя ее "отдельным классом лекарственных препаратов".

Стремясь обеспечить товару определенное положение в умах покупателей при позиционировании, маркетологи пытаются наделить его разного рода атрибутами, которые включают желаемые характеристики или выгоды (табл. 7).

Таблица 7

Сравнения анализа позиционирования, основанного на физических свойствах товара и на его восприятии [23]

Позиционирование на основе физических свойств	Позиционирование на основе восприятия
<p>Ориентация на технологию</p> <p>Физические характеристики</p> <p>Объективные критерии</p> <p>Легкодоступные данные</p> <p>Физические свойства товаров</p> <p>Большое количество пользователей</p> <p>Представляет влияние технических характеристик и цены</p> <p>Прямое влияние результатов НИОКР</p>	<p>Ориентация на потребителя</p> <p>Воспринимаемые атрибуты</p> <p>Ощущаемые критерии</p> <p>Необходимость маркетинговых исследований</p> <p>Воспринимаемые позиции товарных марок и интенсивность позиционирования</p> <p>Ограниченное число показателей</p> <p>Представляет влияние технических характеристик изделия и коммуникативной политики</p> <p>Результаты НИОКР нуждаются в интерпретации</p>

В результате концепции позиционирования можно разделить на три типа:

- *Функциональные*, обращаются к функциям товара, удовлетворяющим те или иные нужды потребителей, связанные с ситуациями использования данного товара. Примерами такой концепции могут служить зубная паста Crest (профилактика кариеса), моющее средство Слогх (эффективное очищение) и депозитный счет банка ABC (удобство обслуживания).

- *Символическая* концепция обращается к внутренним потребностям, таким как потребность в самосовершенствовании или самоутверждении, изменении социального статуса, отношении к определенной социальной группе. Примерами подобной концепции являются часы Rolex или престижные товары компании *Hermes*.

- *Эмпирическая* концепция связана с позиционированием товаров, обладание которыми дает позитивные ощущения, либо относится к удовлетворению потребности в познании или новых ощущениях (т.е. связана с будущим опытом использования товара). Так, при позиционировании некоторых марок автомобилей подчеркиваются впечатления (опыт), связанные с вождением автомобиля.

Однако, не каждая существующая на практике концепция позиционирования может вписываться в данную классификацию. При этом следует учитывать, что:

1. Концепция позиционирования должна иметь отношение к позиционируемой торговой марке, а не к классу данных товаров в целом (например, глупо рассказывать потребителю о преимуществах использования зубной пасты как таковой).

2. Концепция обуславливает стратегию позиционирования товара на протяжении всего его жизненного цикла, при том, что образ данного товара может со временем изменяться.

3. Использование комбинации двух или более типов концепций, например функциональной и эмпирической, скорее всего, вызовет неоднозначное восприятие товара потребителями, снизив тем самым эффективность мероприятий позиционирования.

Процесс разработки стратегии позиционирования предполагает:

1. Определение соответствующего набора конкурентных товаров, обслуживающих целевой рынок.

2. Установление набора атрибутов, очерчивающих «товарное» пространство, т.е. определение оснований для позиционирования

(характерные особенности, искомые выгоды, происхождение, ингредиенты, соотношение «цена – качество» и т.д.).

3. Изучение позиционирования товаров-конкурентов и определение свойств, которые компании-конкуренты считают важными для своих существующих и потенциальных потребителей, изучение восприятия потребителями конкурирующих товаров (по соответствующим атрибутам) с использованием карт восприятия.

4. Определение наиболее предпочтительных для потребителей комбинации атрибутов.

5. Соответствие возможных позиций на рынке нуждам потребителей и привлекательности сегмента.

Если при позиционировании основное внимание обращено на потребительские преимущества и характеристики товара, то такое позиционирование относят к потребительскому. Конкурентное позиционирование – это информация о достоинствах товара в сопоставлении с конкурирующими товарами (рис.9). Чисто информационное позиционирование предполагает предоставление детальной информации о товаре. Позиционирование посредством создания образа товара позволяет потребителю увидеть в товаре почти любое желаемое достоинство, так как используется общая, а не конкретная информация, которая разными людьми может быть истолкована по-разному.

Например, реклама автомобиля Lincoln носит преимущественно информационный характер, в рекламе автомобилей Toyota используется образный подход.

После утверждения товара на рынке и обострения конкуренции многие организации переключаются на конкурентное позиционирование, при котором подчеркивается превосходство товара над продукцией конкурентов, или используется реклама, основанная на сопоставлении товаров.

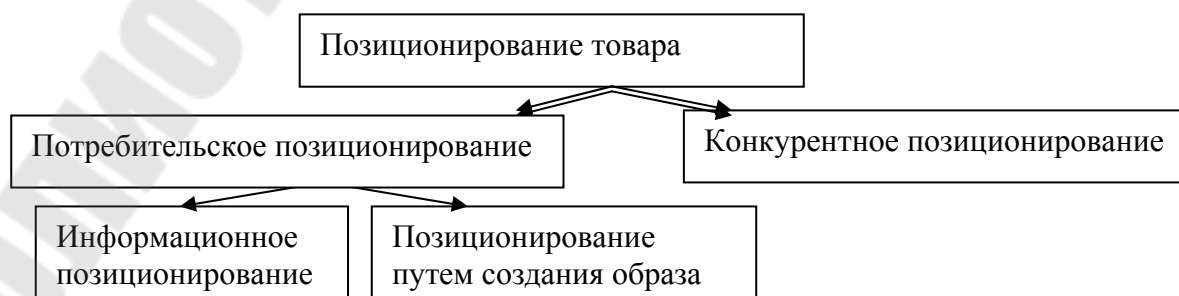


Рисунок 9. Стратегии позиционирования товара

В результате конкуренции, изменения технологии или воздействия других факторов, позиции товара на рынке могут быть ослаблены и его следует перепозиционировать.

ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Понятие конкурентного преимущества, пути достижения.

Конкурентное преимущество – это характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары и услуги конкурентов, создают для организации определенное *превосходство над прямыми конкурентами*. Анализ конкурентных преимуществ позволяет разработать стратегии маркетинга.

Теорию преимуществ в конкурентной борьбе разработал М. Porter выделив два основных источника преимуществ: *маркетинг и издержки*. Считается, что конкурентные преимущества обусловлены различными факторами, которые можно сгруппировать в две группы (исходя из создаваемых ими преимуществ): внешнее и внутреннее.

Конкурентное преимущество называется *«внешним»*, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя. Оно увеличивает *«рыночную силу»* организации в том смысле, что может заставить принять цену продаж выше, чем у основного конкурента, не обеспечивающее соответствующее отличительного качества.

Конкурентное преимущество называется *«внутренним»*, если оно основывается на превосходстве организации в отношении издержек производства, управлении организацией или товаром, и создает *«ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента*. Внутреннее конкурентное преимущество- это следствие более высокой *“производительности”*, которая обеспечивает организации большую рентабельность и большую устойчивость в снижении цены продаж, которые навязаны рынком или конкуренцией.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеют разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, так как требуют различных навыков и культуры.

В целом организация имеет конкурентное преимущество, если уровень ее работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Чтобы

добиться конкурентного преимущества, организация должно предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя, т.е. товар должен быть не только интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, но и должен представлять больший интерес для покупателя по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами

Конкурентное преимущество является относительным, определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара (услуги) или в сегменте рынка. Маркетинговое преимущество на рынке в целом может быть основано на:

- уникальности товара или предоставлении более качественной услуги благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителей;
- прочной репутации товарной марки, что побуждает потребителей к потреблению;
- технологическом лидерстве, позволяющем постоянно обновлять ассортимент товаров и предлагать на рынке товары с новыми характеристиками;
- широком ассортименте товаров, позволяющем добиться большего признания у потребителей;
- создании уникальных распределительных мощностей, обеспечивающих сбыт товаров и т.д.

Преимущество в издержках на рынке в целом означает способность производить и, или продавать товар с меньшими, чем у конкурентов издержками. Различают следующие основные подходы:

- получение экономии от увеличения масштабов деятельности в производстве и маркетинге;
- наличие опыта, позволяющее добиться снижения затрат;
- повышение производительности за счет снижения расходов на рабочую силу, введения новой технологии, более эффективных методов снижения затрат на рекламу и распределение.

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий. Величина преимущества может быть значительной (например, в фармацевтике, где обладание патентом на ценное лекарство обеспечивает существенное преимущество) и незначительной (например, в швейной промышленности, где модные фасоны одежды могут быть быстро и легко скопированы).

Однако любое конкурентное преимущество, которым организация обладает в настоящее время, будет в конечном счете ликвидировано действиями компетентных противников, обладающими достаточными ресурсами. Для успешного поддержания конкурентного преимущества организация должна значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим для укрепления своей рыночной позиции и сохраняя благосклонность потребителей.

Концепция движущих сил отрасли

В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития и появляются различные нововведения. Эти процессы протекают с различной скоростью и вынуждают организации постоянно адаптировать свою деятельность к таким изменениям. Анализ зрелости отрасли частично объясняет такие изменения, однако существует множество причин изменения ситуации в отрасли и конкуренции в ней помимо перехода на новую стадию жизненного цикла.

Условия в отрасли и уровень конкуренции изменяются, поскольку определенные силы находятся в движении и способствуют или прямо приводят к переменам. Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называют *движущими*. Действующие движущие силы, заставляют входящие в отрасль компаний (конкурентов, потребителей, поставщиков) изменять свои действия, поэтому являются основными причинами, приводящими к изменению условий конкуренции и ситуации в целом.

Анализ движущих сил включает два этапа: определение самих сил и определение степени их влияния на отрасль. К наиболее важным движущим силам относят:

- экономическое состояние отрасли,
- глобализацию отрасли,
- технологические изменения,
- распространение ноу-хау,
- изменения в составе потребителей и в способах использования товара,
- внедрение новых продуктов,
- выход на рынок или уход с нее крупных фирм,
- изменения в системе маркетинга,
- изменения структуры затрат и производительности,

- изменение государственной политики и нормативно-правовой базы,
- изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни,
- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска и т.д.

Анализ движущих сил имеет практическое значение при разработке маркетинговых стратегий по следующим причинам:

1. Движущие силы показывают менеджерам, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность организации в ближайшие 1 -3 года.

2. Чтобы приспособиться к действию движущих сил, управляющие должны установить размеры и последствия влияния каждой из них, т. е. спрогнозировать влияние движущих сил на отрасль.

3. Предоставляет возможность адаптировать стратегии маркетинга организации к действию движущих сил.

Источники стратегических позиций

Сущность разработки стратегии исходит из характера самой конкуренции. Оценив силы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и их источники, организация может выявить сильные и слабые стороны своей деятельности. Анализ рынка товара, на котором действует организация, можно оценивать с точки зрения его привлекательности и с точки зрения преимуществ, которыми обладает данная организация. Таким образом, необходимо уточнить природу *конкурентного преимущества*, которая станет основой для дальнейших стратегических и тактических решений. Это позволит в дальнейшем определить конкурентные преимущества, в отношении которого у организации наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкурентной области и, наконец, попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников. Поэтому базовые стратегии развития будут различаться в зависимости от того, на какое конкурентное преимущество они опираются.

Стратегия организации должна строиться на уникальных видах деятельности, которая может быть выражена словами: «быть непохожим», что означает продуманный выбор ряда видов деятельности, которые обеспечат уникальную природу создаваемой ценности. Суть стратегии в *выборе отличающихся способов ведения*

деятельности либо ведении отличающихся видов деятельности. В противном случае стратегия – это не более, чем маркетинговый лозунг, который не в состоянии выдержать конкуренцию.

Источники стратегических позиций не являются взаимоисключающими и часто сочетаются друг с другом:

1. Позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры, поскольку оно опирается скорее на выбор разнообразия товаров или услуг, нежели сегмента потребителей. Такое позиционирование целесообразно, когда организация в состоянии лучше производить отдельные товары или услуги, используя различные комбинации видов деятельности.

2. Позиционирование, ориентированное на обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей, т.е. ориентированное на потребности. Такое позиционирование целесообразно при наличии группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности, которые способны удовлетворить эти потребности лучшим образом.

3. Позиционирование, основанное на сегментировании потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним, т.е. позиционирование основанное на доступ. Доступ может быть обусловлен географическим местоположением потребителей или их масштабом, либо чем-то другим, что требует определения видов деятельности, легко достигаемых для потребителей.

Решения, связанные с позиционированием, определяют не только выбор видов деятельности и то, как организация будет выполнять отдельные из них, но и то, как эти виды деятельности будут связаны между собой. Если операционная эффективность – это проблема достижения превосходных показателей в отдельных видах деятельности или функциях, то стратегия – это проблема выбора комбинации видов деятельности.

Поэтому при выборе источников стратегических позиций весьма важными является:

- исследование развития рынков во времени – фазы формирования, роста, зрелости и упадка, что предполагает анализ основных движущих сил рынка, формирующих поведение, как потребителей, так и конкурентов;
- понимание менеджерами процесса развития рынка: предвидение поведения покупателей, направлений конкурентной борьбы и появления новых технологий позволяет репозиционировать

бизнес, вносить коррективы в товарную и маркетинговую политику с целью повышения конкурентоспособности организации и улучшения показателей финансовой деятельности;

- исследование проблем разработки стратегии организации в условиях рыночной конкуренции.

Базовые стратегии развития.

Различают три базовые стратегии развития, отличающиеся:

- по своему целевому рынку: весь рынок или некоторые сегменты,
- по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара (рис.10).



Рисунок 10. Базовые стратегии развития по Портеру

1. *Стратегия доминирования по издержкам.* Эта базовая стратегия предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей. Такое преимущество позволяет организации либо поделиться экономией с потребителем посредством установления более низких цен, либо использовать возросший доход для расширения маркетинга. Существуют различные методы снижения издержек:

- Получение экономии от увеличения масштабов деятельности. Такая экономия возникает потому, что некоторые постоянные затраты, например стоимость оборудования или автотранспорта, относятся на большее число единиц продукции. Экономия в сфере маркетинга достигается при распределении и рекламе товара для массового рынка или при совместном распределении и рекламе нескольких товаров.

- Эффект кривой обучения и опыта. Основанная на опыте экономия издержек может происходить за счет того, что организация длительное время производит или продает товар и полученный при этом опыт, позволяет понять, как лучше обеспечить эффективность затрат.

- Повышение производительности. Повышения производительности можно добиться путем снижения расходов на рабочую силу, введения новых технологий, обеспечивающих рост объемов при уменьшении затрат, или использования более эффективных методов снижения затрат на распределение и рекламу.

Стратегия доминирования по издержкам подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против конкурентных сил, действующих на рынке:

- организация способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;

- сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента;

- низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как дают организации большую гибкость в случае повышения издержек при входе на рынок;

- низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров-заменителей.

Таким образом, доминирование по издержкам дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные организации. В тоже время использование стратегии доминирования по издержкам предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартные товары. Доминирующую роль играет производство.

Риски стратегии доминирования по издержкам. Использование стратегии доминирования лидерства подвержено следующим рискам: технологические изменения конкурентов могут обесценить все предыдущие инвестиции и накопленный опыт организации;

конкурирующие организации могут найти простые и, или недорогие методы копирования лидера по издержкам; организация зачастую неспособна вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

2. *Стратегия дифференциации* базируется на маркетинговом ноу-хау. Данная стратегия становится привлекательной, по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Организация старается придать товару что-то отличительное, необычное, уникальное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Сущность стратегии заключается в создании покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Успешная дифференциация позволяет организации: установить повышенную цену на товар или услугу и завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке, за счет привязанности покупателей к отличительным особенностям продукции.

Различают следующие подходы к созданию покупательской ценности.

Во-первых, это разработка таких характеристик и особенностей товара, которые позволяют снизить совокупные затраты покупателя по использованию продукции организации. Например: сокращение затрат на ремонт – продолжительный гарантийный период; сокращение затрат покупателей по хранению - поставка «точно в срок»; сокращение затрат времени покупателя – предоставление изделий с большей производительностью, возможностью использования готовых запасных частей и т.д.

Во-вторых, придание таких особенностей товару, которые повышают результативность его применения потребителем, т.е. создание более совершенного товара, потребительской ценности. Например: продукция с большими возможностями, более долговечная, удобная или более легкая в использовании; предоставление покупателям возможности дополнить товар или позже получить более совершенную модель, предложенную к продаже; предложение товара более изящного или требующего меньшей профилактики по сравнению с продукцией конкурентов и т.д.

Третий по подход состоит в придании товару черт, которые повышают степень удовлетворения потребителей, но не за счет

экономии, а каким-либо другим образом. Например, рекламная компания Wal-Mart под девизом «Сделано в Америке» развила у покупателей чувство того, что самые хорошие товары производятся в США. Компании Rolex, Jaguar, Gucci получают конкурентное преимущество, основанное на дифференциации, используя желание покупателей подчеркнуть свой статус, имидж, значимость, определенный стиль, исключительность положения, образ жизни.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Дифференциация, как и доминирование по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил на рынке, но совершенно иным способом:

- дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность к марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность;
- приверженность клиентов ослабляет их давление на организацию и затрудняет приход на рынок новых конкурентов;
- повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика;
- отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают и от товаров-заменителей.

Несмотря на то, что наличие отличительных качеств товара требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Риски стратегии дифференциации. Стратегия дифференциации подвержена следующим рискам: роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится более привычным; стратегия дифференциации может быть легко побеждена, если конкуренты смогут скопировать все предлагаемые новшества; если покупатель видит мало ценности в уникальности товара (стандартное изделие отвечает ее запросам), то более предпочтительной становится стратегия доминирования по издержкам.

3. *Стратегии концентрации.* Стратегия концентрации ориентирована на нужды одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок, поэтому и целью стратегии является удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на доминирование по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Поэтому стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из: географической уникальности, особых требований к использованию товара, особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей. В автомобильной промышленности марка «Мерседес» обращается только к узкому сегменту самых богатых, который она удовлетворяет лучше, чем другие.

Различают следующие риски стратегии концентрации: существует вероятность того, что конкуренты найдут пути приблизиться к действиям организации на целевом сегменте и выйти на более узкие подсегменты внутри целевого сегмента. Требования и предпочтения потребителей целевого сегмента к товару в пределах целевого сегмента и рынка могут сокращаться. Разрушение различий между покупательскими сегментами, снижение влияния входных барьеров в целевую нишу открывает пути конкурентам для завоевания потребительских предпочтений.

Конкурентные стратегии

Анализ конкурентоспособности организации позволяет оценить масштаб ее конкурентного преимущества относительно самых опасных конкурентов и понять направленность их действий. Различают *активные стратегии*, при которых организация предвидя будущие действия конкурентов и тенденции во внешней среде, пытается действовать первой, и *стратегии реагирования*, при которых организация отвечает на важные действия конкурентов. Такое разделение основывается на положениях организации на рынке, поскольку зависит от того, является ли организация лидером на рынке, претендует ли на эту роль, следует ли за лидером или

стремиться избежать конкуренции с более крупными организациями. Различают:

1. *Стратегии лидера рынка.* Организация-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Так, например, «Coca Cola» – лидер на рынке безалкогольных напитков, «Procter & Gamble» – зубной пасты. Часто лидер представляет собой точку отсчета для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его (рис. 11). Лидеры рынка могут использовать следующие походы:

- **Расширение рынка.** Стратегию расширения рынка лидер использует для увеличения спроса на номенклатуру товаров, с целью обнаружения новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров, увеличение разового потребления товара. Обычно выбирается такая стратегия на начальных стадиях ЖЦТ, пока глобальный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

- **Оборонительная стратегия.** Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. По сравнению с другими лидеру рынка есть, что защищать: защищают долю рынка, превосходя конкурентов по расходам на рекламу и обеспечивая широкое распространение своей продукции; используют технологические совершенствования с целью усложнения задач конкурентов; консолидируют рынок посредством интенсивного сбыта, ведут ценовые войны и т.д.

- **Наступательная стратегия.** Лидер рынка может прибегнуть к упреждающим действиям, предвидя приход конкурента на рынок, и препятствуют этому. Осуществление такой стратегии возможно за счет повышения рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта.

- **Стратегия демаркетинга.** Лидер рынка может использовать эту стратегию с целью сокращения своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме. Один из возможных путей – это снижение уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса.

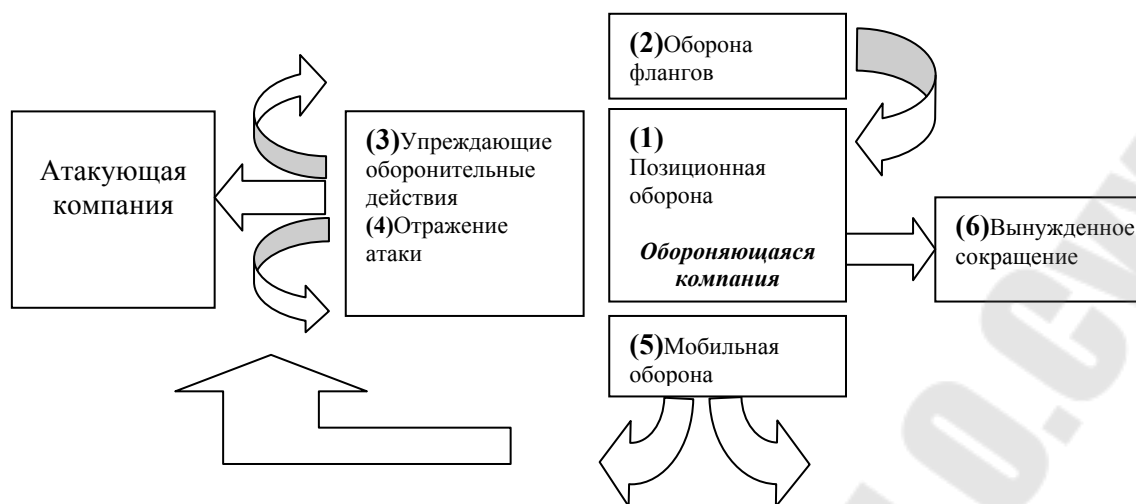


Рисунок 11. Оборонительные стратегии

2. *Стратегии претендента.* Организация, не занимающее лидирующее положения на рынке, может атаковать лидера, т.е. бросить вызов, с целью занять его место (рис.12). Вызов лидеру рынка предусматривает использование конкурентами трех активных стратегий:

- Фронтальная атака лидера (т.е. «лобовая» конкуренция), при которой против конкурента используются, как правило, те же средства, которые применяет он сам, без попыток обнаружить его слабые места. Наиболее характерна для олигополий. Лобовая атака не лишена смысла, если у претендента на лидерство отсутствует преимущество в качестве товара или издержках. Фронтальная конкуренция с лидером рынка сопряжена с риском, поскольку провоцирует ответный удар.

- Фланговая атака, предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен или эти области не являются объектом конкуренции. Фланговая атака предполагает выявление потребностей потребителей, которых лидер, возможно, не заметил, и выпуск усовершенствованных товаров для удовлетворения этих потребностей. Она может быть направлена на регион или сбытовую сеть, где лидер рынка представлен не так хорошо. К классическим подходам можно отнести предложение такого же товара, но по существенно более низкой цене. Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает большие потери.

Например: Фирма «Seven –Up Co» добивалась преимущества перед фирмами «Pepsi» и «Coca-Cola», рекламируя в начале 80-х г.г. свою марку «7-Up» как не содержащую кофеина. Прибегнув к лозунгу «Никогда не было, никогда не будет» компания попыталась обойти с флангов «Pepsi» и «Coca-Cola», взывая к потребителям, заботящимся о своем здоровье, и подчеркивая преимущества, которые гиганты отрасли безалкогольных напитков игнорировали.

- Окружение лидера. Это агрессивная форма поведения, вызов лидеру рынка на всех фронтах сразу или через краткие промежутки времени, требующая наличия у атакующего значительных ресурсов.

Например: В начале 80-х г.г компания «Colgate» предприняла стратегию окружения, чтобы отнять лидерство по производству зубной пасты у компании «Procter&Gamble», выпустившей марку «Крест». Компания «Colgate» выпустила в продажу гели, аэрозоли и зубную пасту для детей. Затем она использовала новые характеристики зубной пасты, подчеркнув предупреждение с ее помощью не кариеса, а болезнью десен, и предложив зубную пасту, противодействующую образованию зубного камня, а также зубную пасту с добавками пищевой соды. В результате доля компании «Colgate» на рынке почти сравнялась с долей марки «Крест».

3. Стратегии последователя.

Последователь - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми лидером, т.е. копирует ее действия. Следование за лидером – это способ минимизировать риск ответного удара, существующий при прямом вызове лидеру. Такие организации преследуют и косвенном цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка. Чаще всего эта стратегия имеет место в ситуациях олигополистического рынка, когда возможности дифференциации малы, а снижение цены может нанести ущерб всем.

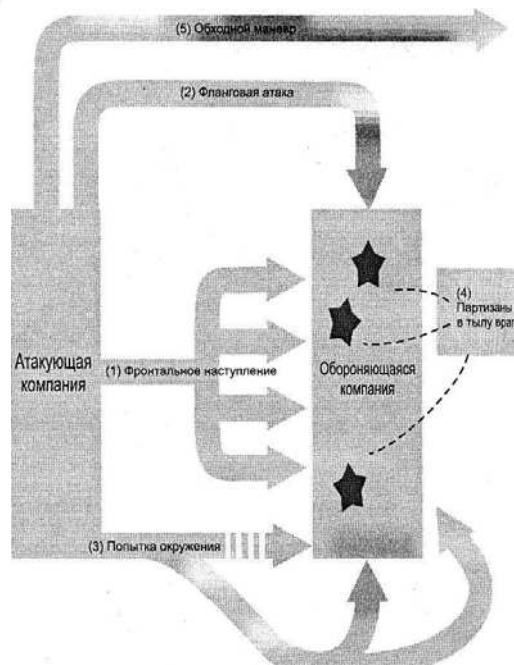


Рисунок 12.

Наступательные стратегии

Типичными подходами являются: следование за лидером в области ценообразования и стремление к преимуществам в области обслуживания и поставок. Вместе с тем, стратегия последователя подразумевает не просто пассивное поведение, а скорее заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

4. *Стратегии уклонения от конкуренции.* Многие организации стремятся получить прибыль, избегая конкуренции. Они изыскивают такие возможности, которые позволят им достаточное время поработать в рыночной нише и получить прибыль, пока не появится конкурент. Активными стратегиями ухода от конкуренции являются стратегии рыночной ниши (или стратегия специалиста) и стратегия обхода конкурентов. Стратегией реагирования этого типа является стратегия сохранения статус-кво.

Стратегия рыночной ниши (стратегия специалиста). Предполагает поиск рынков, которые слишком специализированы или слишком малы, чтобы привлечь лидеров. Существует несколько вариантов реализации такой стратегии: концентрация на определенном сегменте рынка, ориентация на определенный ценовой сегмент, ориентация на географический регион. Для того, чтобы рыночная ниша, на которую ориентируется организация-специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять следующим условиям: обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь определенный потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям организации; иметь устойчивые барьеры входа. Критерий, на основе которого может осуществляться стратегия ниши, может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или любым элементом маркетинга.

Стратегия обхода конкурентов. Активная стратегия отказа от конкуренции, при которой организация предлагает не участвующие в конкуренции товары или выходит на неконкурентные рынки.

Например: когда компании «Stroh Brewery» стало все труднее конкурировать с «Anheuser-Busch» и « Miller» она была вынуждена закрыть свой крупнейший завод по производству пива. Стратегия «Stroh Brewery» состояла в выпуске напитков для небольших сегментов рынка – включая безалкогольный напиток, состоящий, состоящий из 70% сока и 30% газированной воды, и безалкогольный солодовый напиток, - сохраняя выпускаемый ассортимент пива.

Стратегия статус-кво. Наиболее явной стратегией реагирования, призванной избежать конкуренции, является стратегия статус-кво, при которой не рекомендуется «раскачивать лодку» во избежание конфронтации. Такая стратегия привлекательна для организаций, поскольку уменьшает издержки конкуренции друг с другом.

Например: когда была снята с продажи вода «Perrier», так как в ней нашли бензол, другие компании могли бы заполнить появившуюся «брешь» на рынке. Но конкуренты не сделали этого, опасаясь, что ослабление позиций лидера рынка, т.е. «Perrier», нанесет ущерб рынку воды в упаковке в целом.

Стратегии роста. Большинство стратегий организации предусматривает цели роста. Рост – это фактор, влияющий на активность, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Выбор стратегии роста для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится (рыночные возможности, потенциал организации, сильные стороны, традиции в области стратегических решений и т.д.).

Различают цели роста организации на трех различных уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку - *интенсивный рост*;
- рост по отношению к производственной цепочке - интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности - *интегрированный рост*;
- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности - *рост посредством диверсификации*.

Каждой из вышеуказанных целей роста соответствует определенное число возможных стратегий.

1. Интенсивный рост. *Стратегия интенсивного роста наиболее целесообразна, когда организация не исчерпала полностью возможностей, связанных с товарами на рынках, на которых она действует. Различают следующие подходы:*

А). Стратегия проникновения на рынок. Цель – увеличение продажи выпускаемых товаров на существующих рынках. Различают следующие альтернативы:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товаром; побуждение покупателей к более частому использованию товара; побуждение покупателей к большему разовому потреблению; обнаружение новых возможностей использования

товара (достигается за счет улучшения качества товара, проведение обширной коммуникационной стратегии и т.д.);

- увеличение доли организации на рынке за счет: улучшения товарных характеристик и оказываемых услуг; улучшения позиционирования марки; установления наиболее приемлемых для покупателей цен.

Б). Стратегии развития рынков. Имеют своей целью увеличение объема продаж путем внедрения товаров организации на новые рынки. Возможны следующие альтернативы:

- выход на новые сегменты рынка: за счет изменения позиционирования товара и продажи другим группам потребителей; предложение товара в другом секторе промышленности;

- территориальное расширение границ рынка: стремление выйти на другие рынки, другие регионы; создание сбытовой сети из эксклюзивных дистрибьюторов.

В). Стратегии развития через товары. Направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, повышения качества товаров. Различают следующие подходы:

- добавление характеристик товару за счет увеличения функций или характеристик товара (например, повышение безопасности или удобства пользования товаром; повышение универсальности товаров за счет новых функций);

- расширение товарной гаммы за счет разработки новых видов и вариантов товара (например: расширение цветовой гаммы, выпуск товаров в новых расфасовках; увеличение набора вкусов, запахов, окраски);

- восстановление конкурентоспособности устаревших товаров путем замены на товары, улучшенные функционально или технологически;

- улучшение качества товаров: улучшение выполнения товаром своих функций как набора свойств (например: установление четких норм качества по каждому свойству; определение набора свойств, который устраивает различные группы покупателей);

- приобретение новых товаров за счет дополнения или расширения существующей номенклатуры товаров при помощи внешних средств (например: создание совместного предприятия для разработки и производства нового товара; заключение контракта с поставщиками требуемых товаров и перепродажа их под своей маркой);

- рационализация номенклатуры товаров за счет модификации товаров с целью снижения издержек производства или сбыта.

2. Интегрированный рост. Стратегии интегрированного роста оправданы, когда организация может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Например, обеспечение регулярности поставок или контроль за сбытом, получение доступа к информации. Различают:

- Стратегии интеграции «назад». Используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые организации. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, необходимой для успеха основной деятельности.

- Стратегии интеграции «вперед». Целью использования данной стратегии является обеспечение контроля над выходными каналами. Для организации, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле за сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании сети собственных магазинов. В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции.

- Стратегии горизонтальной интеграции. Эти стратегии имеют совершенно другую перспективу. Их цель – усилить позиции организации путем поглощения или контроля определенных конкурентов (с целью нейтрализации мешающего конкурента, достижение критической массы для получения эффекта масштаба, получение доступа к сбытовой сети).

3. Диверсификационный рост. Стратегии диверсификационного роста оправданы, если производственная цепочка, в которой находится организация, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада. Стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят организацию в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечение значительных кадровых и финансовых ресурсов. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

- **Стратегия концентрической диверсификации.** При осуществлении этой стратегии организация выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок организации.

- **Стратегия чистой диверсификации.** При этой стратегии организация осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении портфеля организации.

Стратегии сокращения. Следующим типом стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются когда: организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста; в связи с необходимостью повышения эффективности; когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, такие как, структурная перестройка и т.п.

Реализация стратегий сокращения зачастую проходит небезболезненно для организации. Однако порой такие стратегии являются единственно возможными для обновления бизнеса. Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **Стратегия ликвидации.** Представляет собой предельный случай стратегии сокращения, и осуществляется когда организация не может вести дальнейший бизнес.

- **Стратегия «сбора урожая».** Предполагает отказ от долгосрочных целей в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу, и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающееся сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

- **Стратегия сокращения.** Заключается в том, что организация закрывает или продает одно из своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными организациями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Или когда нужно получить средства для развития более перспективных, либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям организации бизнесов.

- Стратегия сокращения расходов. Данная стратегия достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако, данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно сказать, что стратегия сокращения расходов переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или основные фонды.

ТЕМА 5. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ В АНАЛИЗЕ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие стратегической хозяйственной единицы

Для разработки стратегии необходимо оценить текущее состояние и перспективность отдельных видов деятельности на уровне организации в целом и отдельных продуктов в рамках конкретных видов бизнеса, т.е. провести анализ хозяйственного и продуктового портфелей, оценить перспективность отдельных стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) и продуктов.

Под *СХЕ* понимают хозяйственные единицы в составе организации, обладающие высокой степенью самостоятельности, т.е. самостоятельно вырабатывающие цели и стратегии своего развития, имеющие оперативную самостоятельность. Считается, что выделение СХЕ должно удовлетворять трем критериям: 1) СХЕ должна обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации; 2) иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов; 3)

руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Хозяйственный портфель (business portfolio) — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Применительно к отдельным СХЕ (бизнес-единицам) характеризует совокупность продуктов, предлагаемых ими потребителям. В данном смысле понятие «хозяйственный портфель» аналогично понятию «продуктовая номенклатура». Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям организации, учитывать ее сильные и слабые стороны, принимать в расчет конкретные условия внешней среды. Организация на основе периодически проводимого анализа хозяйственного портфеля должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать. Эти данные используются при выборе стратегий организации.

Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого руководство организации анализирует и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение матриц, с помощью которых продукты или СХЕ (бизнес-единицы) могут сравниваться друг с другом по различным критериям.

В стратегическом маркетинге используют аналитические подходы, дающих возможность решать задачи оценки текущего состояния отдельных видов деятельности и перспектив их развития (Матрица БКГ, Матрица General Electric, матрица «Конкурентоспособность - стадия ЖЦ», матрица Shell DPM, матрица ADL, PIMS – анализ).

Оценка степени привлекательности различных СХЕ организации обычно осуществляется по двум направлениям:

- привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит бизнес-единица;
- сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли.

Результаты оценки используются для принятия решений относительно поддержки отдельных направлений деятельности (отдельных продуктов) или максимального использования на

ограниченном интервале времени («снятие урожая» с рынка) или ликвидации.

Матрица БКГ. Идея матрицы БКГ состоит в том, чтобы позиционировать каждый вид бизнеса в двухмерной матрице, представленной на рис.17 с помощью двух параметров:

- относительной рыночной доли (ось X), которая характеризует долю продаж определенного продукта данной организации в общем объеме продаж данного продукта. Как правило, большая рыночная доля дает возможность получить большую прибыль и иметь более прочные позиции в конкурентной борьбе;
- относительной скорости роста рынка для отдельных оцениваемых продуктов (ось Y), характеризующей его привлекательность.

Первое измерение, относительная доля рынка, считается основным, так как отражает преимущество по издержкам, в основе которого — эффект масштаба и накопленный производственный опыт. Другое измерение, темп роста рынка, рассматривается как наилучший индикатор «прочности» рынка.

Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшие значения для своих продуктов или продуктов конкурентов; таким образом, диапазон изменения относительных показателей лежит в пределах от 0 до 1. Для показателя рыночной доли в данном случае используется обратная шкала, т.е. в матрице он изменяется в пределах от 1 до 0, хотя в ряде случаев может также использоваться прямая шкала. Скорость роста рынка определяется за определенный интервал времени (год).

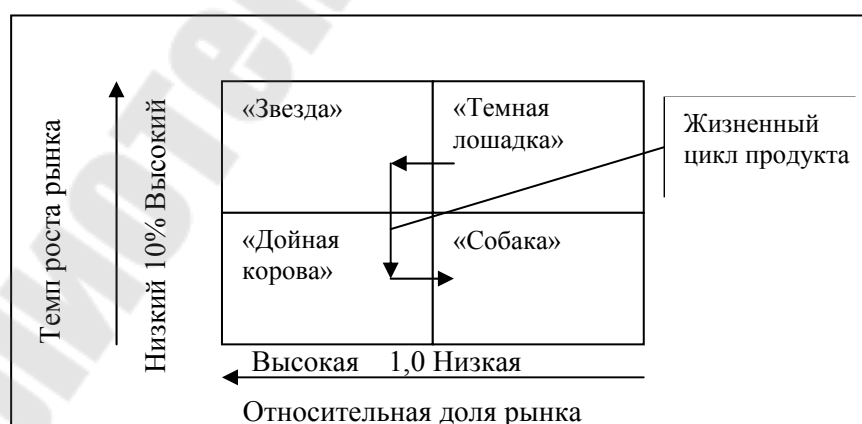


Рисунок 13. Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«темная лошадка»), рост (товар-«звезда»), зрелость («товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). Матрица классифицирует продукты, выпускаемые организацией, в соответствии с тем, какие доходы они дают и каких вложений требуют (табл. 8). Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отражаются в виде круга, площадь которого определяется объемом продаж.

Таблица 8

Возможные действия на основе матрицы БКГ

	Доля на рынке	Прибыль	Возможные действия
«Темная лошадка»	Низкая доля на быстрорастущем рынке	Низкая, растущая, нестабильная	Выжидательная позиция, требует крупных денежных вливаний
«Звезда»	Высокая доля на быстрорастущем рынке	Высокая, стабильная, растущая	Необходимы инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая доля на растущем рынке низкими темпами	Высокая, стабильная	Источник денежных средств для других направлений бизнеса
«Собака»	Небольшая доля, слабые темпы роста	Низкая, нестабильная	Ликвидация подразделения, стратегия «сбора урожая»

В основу данной матрицы положены следующие допущения:

- чем больше скорость роста, тем больше возможности развития;
- чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Преимущество матрицы заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами. К недостаткам относят: трудности сбора данных о рыночной доле и скорости роста рынка; получение статичной картины положения видов бизнеса на рынке, на основе которой сложно делать прогнозные оценки. Поэтому Бостонскую матрицу

можно применять в качестве инструмента стратегического планирования отдельных СХЕ при условии, что идентифицирована текущая конкурентная позиция бизнеса и с достаточной точностью предсказуемы будущие темпы ее изменения.

Таким образом, анализ на основе матрицы БКГ позволяет: определить возможную стратегию СХЕ или товаров; оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности; оценить равновесие корпоративного портфеля.

Матрица General Electric (GE). Матрица GE, лишена самого существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно того, что элементы ее вертикального и горизонтального построения слишком упрощены. В матрице GE вместо показателя роста объема (см. БКГ) использован параметр привлекательности, а вместо относительной доли рынка — будущий конкурентный статус.

Используемые в матрице два комплексных индекса определяются с учетом нескольких параметров:

- ось X - характеризует силу позиции бизнес-единицы в отрасли. Индекс силы позиции определяется с учетом: показателя относительной рыночной доли; динамики ее изменения; величины получаемой прибыли; имиджа; цены; качества продукта; эффективности сбыта; географических преимуществ рынка; эффективности работы сотрудников.

- ось Y — привлекательность отрасли. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом: размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат; ценовой политики; законодательства; трудовых ресурсов.

Возможно взвешивание используемых показателей. Приняты три уровня градации индексов: сильная, средняя, слабая. Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений, образуют решетку, которая делится на три зоны (рис.14):

- зону, в которую организация должна инвестировать;
- зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне;
- зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

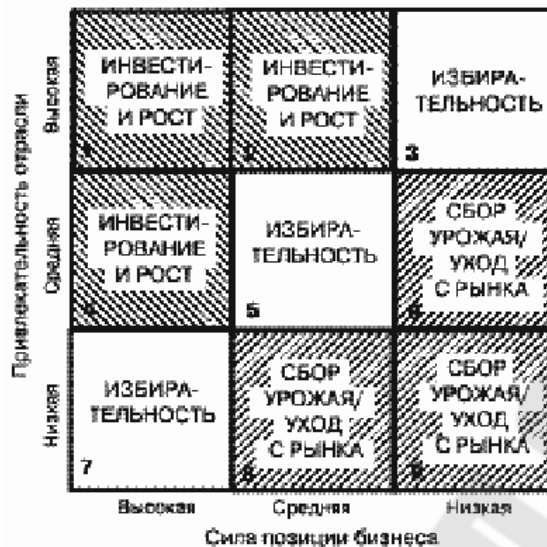


Рисунок 14. Матрица General Electric

Стратегические решения, рекомендуемые для отдельных квадрантов матрицы, представлены в табл.9.

Таблица 9

Стратегические решения на основе матрицы General Electric

1. <i>Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем:</i> - инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью; - концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.	2. <i>Инвестирование</i> - в борьбу за лидерство; - выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; - укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности.	3. <i>Обеспечение выборочного роста путем:</i> - специализации на основе сильных сторон деятельности; - поиска путей преодоления слабых сторон деятельности; - ухода с рынка, если отсутствуют признаки приемлемого роста объема продаж.
4. <i>Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.</i>	5. <i>Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой а риск относительно низким.</i>	6. <i>Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая» обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.</i>

Окончание таблицы 9

<p>4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.</p>	<p>5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой а риск относительно низким.</p>	<p>6. Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая» обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.</p>
<p>7. Сохранение позиции и изменение деятельности путем: - перенесения акцента на зарабатывание текущих денег; - концентрации на привлекательных сегментах; - защиты сильных сторон деятельности.</p>	<p>8. Главный акцент на зарабатывание денег путем: - защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах; - модернизации продуктовой линии; - минимизации инвестиций.</p>	<p>9. Уход с рынка. При этом необходимо: - вовремя распродать товары по выгодной цене; - резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.</p>

Существуют разнообразные вариации матрицы GE, в основе которых лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Матрица Shell/DPM (DPM — Direct Policy Matrix) — матрица направленной политики, которая внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели БКГ. Позволяет: описать фактические (или ожидаемые) позиции, определяемые соответствующими переменными во времени; определить возможные стратегии и принять управленческие решения.

Однако, имеются принципиальные различия. В данной матрице по сравнению с матрицей GE сделан еще больший упор на количественные показатели бизнеса. Если критерий стратегического выбора в матрице БКГ основывается на потоке денежной наличности, который по сути является показателем краткосрочного планирования, в матрице GE, наоборот, основывается на оценке отдачи инвестиций, являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель

Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений одновременно ориентироваться на два эти показателя.

Другая особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому возможен анализ изменений стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время.

В модели DPM:

- ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области).

- ось Y отражает общее состояние и перспективы отрасли.

Переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли представлены в табл.10.

Таблица 10

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе

Каждой из 9 клеток соответствует специфическая стратегия (рис.15). Так, направление 1 показывает оптимальную траекторию развития позиций организации: от удвоения объема производства или свертывания бизнеса - к стратегии усиления конкурентных преимуществ - к стратегии лидера вида бизнеса - к стратегии роста - к стратегии генератора денежной наличности - к стратегии частичного свертывания - к стратегии свертывания (выхода из бизнеса). Оптимальной считается траектория развития позиций организации из нижних правых клеток матрицы к верхним левым в случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направление 2).



Рисунок 15. Модель Shell/DPM

К достоинствам модели Shell/DPM следует отнести то, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему и не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

К недостаткам модели относят то, что выбор переменных для анализа очень условен; не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа и их значимость; трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли и т.д.

Матрица «конкурентоспособность — стадия жизненного цикла»

Матрица «конкурентоспособность — стадия жизненного цикла» являясь инструментом стратегического анализа, позволяет оценить сбалансированность товарного портфеля организации, учитывая при этом жизненный цикл продуктов и конкурентоспособность (рис.16).

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование				
Сильная позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная позиция				
Слабая позиция				
Нежизнеспособная позиция				

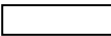


-  — Широкий диапазон выбора стратегий
-  — Осторожное, селективное развитие
-  — Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса

Рисунок 16. Матрица «конкурентоспособность — стадия жизненного цикла»

Анализируемые продукты могут попасть в одну из трех, зон выбора стратегий:

1. Зону широкого диапазона выбора стратегий.
2. Зону осторожного, селективного развития.
3. Зону опасности: ухода в рыночную нишу, отказа от рынка или ликвидации бизнеса.

Наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые» продукты, занимающие доминирующие позиции на рынке. «Старые», неконкурентоспособные продукты, расположенные в правом нижнем углу матрицы, требуют наиболее радикальных решений, связанных с резким сокращением или ликвидацией данного бизнеса.

Практика показывает, что о сбалансированности портфеля можно судить, если основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, находится в стадии роста,

конкурентоспособна и составляет 70-85% всей продукции в производственной программе предприятия.

Матрица ADL. (ADL -название консалтинговой организации Arthur D. Little, LC является сокращением Life-Cycle (жизненный цикл). Матрица используется в стратегическом анализе портфельных стратегий для определения диверсификации деятельности многоотраслевой организации.

Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Также может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 17).

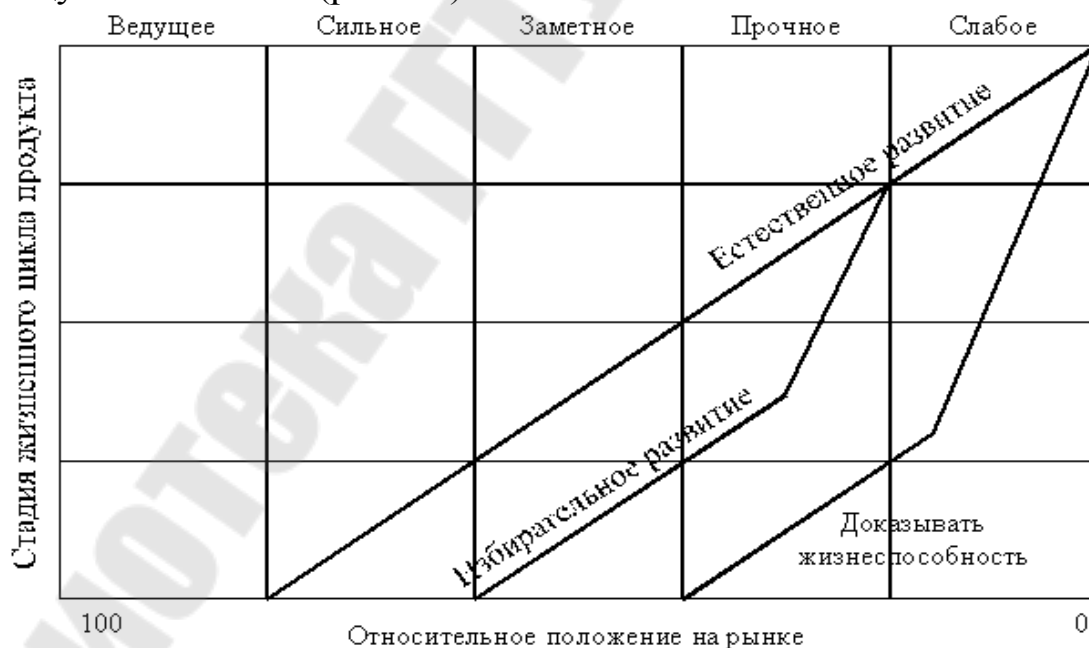


Рисунок 17. Матрица ADL

В модели ADL:

1. по оси X - конкурентное положение вида бизнеса. В качестве переменных используют: общую конкурентоспособность, патенты,

эффективность производства, гарантийное обслуживание, вертикальную интеграцию, отношение менеджмента к риску.

2. по оси Y - стадия зрелости отрасли бизнеса. В качестве переменных используют: стадию жизненного цикла, темпы роста рынка, характеристики конкуренции, приверженность клиента торговой марке, стабильность доли на рынке, барьеры на входе нетехнологического плана, развитие технологий.

Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения. Каждая клетка:

- ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;
- подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;
- входит в определенную область «естественного выбора», которая в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в конкретном случае для данного вида бизнеса.

Модель ADL используется:

- для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли;
- для балансировки корпоративного бизнес-портфеля;
- для выбора конкретных стратегий организации в целях балансировки бизнес-портфеля;
- для демонстрации финансового вклада бизнеса в корпоративный портфель и распределения продаж, чистого дохода, активов в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса.

Достоинство матрицы ADL состоит в использовании конкретных, а не усредненных подходов в стратегическом планировании. Основным недостатком модели ADL является то, что она схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

PIMS –анализ. PIMS (the Profit Impact of Market Strategy) - анализ влияния выбранной стратегии на величину прибыльности и наличности. Основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон: стратегических (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и

ситуационных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) переменных с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Результаты анализа позволяют выбрать конкретные стратегии для конкретных рыночных условий. Для этого строятся уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с различными переменными величинами, которые группируются в пять классов:

1. Привлекательность рыночных условий: скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4—10 лет); скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет); стадия жизненного цикла продукта.

2. Сила конкурентных позиций: рыночная доля; относительная рыночная доля; относительное качество продукта; относительная ширина продуктовой линии.

3. Эффективность использования инвестиций: интенсивность инвестиций (суммарные инвестиции, отнесенные к объему продаж, и суммарные инвестиции, отнесенные к добавленной стоимости); интенсивность основного капитала (отношение основного капитала к объему продаж); вертикальная интеграция (отношение добавленной стоимости к объему продаж); процент использования производственных мощностей.

4. Использование бюджета по следующим направлениям: затраты на маркетинг по отношению к объему продаж; затраты на НИОКР по отношению к объему продаж; затраты на новые продукты по отношению к объему продаж.

5. Текущие изменения в положении на рынке: изменение рыночной доли.

PIMS - анализ позволяет получить расчеты и рекомендаций общего характера, а также прогнозные оценки относительно того, что произойдет в долгосрочной и краткосрочной перспективе при проведении определенных стратегических изменений. Однако, анализ не укладывается в относительно простые, доступные для достаточно широкого круга пользователей, методики.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКЕ

Роль и значение стратегических решений по товарной политике

Товарная политика затрагивает все аспекты деятельности организации, в том числе ее отношения с поставщиками, производителями, оптовиками, дистрибьюторами и розничными торговцами. Каждой организации необходима товарная политика для того, чтобы управлять развитием (ростом) на рынке. Основой такой политики должна стать оценка реальных или потенциальных возможностей организации, чтобы выводимые на рынок товары служили укреплению позиций организации и ее конкурентного преимущества.

Задачей маркетинга в рамках товарной политики является выбор целевых рынков нового товара и его позиционирование. Эти решения зачастую играют решающую роль в рыночном успехе как новых, так и существующих товаров организации. Стратегия позиционирования может разрабатываться для отдельного товара или торговой марки, а также охватывать определенный ассортимент товаров организации или даже номенклатуру товаров в рамках отдельного элемента бизнеса организации.

В рамках товарной стратегии определяются запросы рынка и способы их удовлетворения. Поэтому товарная политика должна базироваться на изучении потребителей и их характеристик. Любое изменение ассортимента, (любая модификация товара), должна иметь ясную цель с точки зрения восприятия потребителями. Поэтому необходимо отслеживание состояния рынка на всех этапах планирования товара на предмет соответствия идеи товара нуждам и предпочтениям потребителей. Информация о покупателях и конкурентах необходима для выявления неудовлетворенных потребностей, оценки товара по мере его разработки и выведения на рынок, а также для контроля за рыночной эффективностью существующих товаров организации.

Для успешного осуществления товарной политики необходимо сотрудничество различных производственных и маркетинговых подразделений, при этом объединяющей организационной единицей может стать отдел научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР). Товарная политика предусматривает составление технического задания на разработку нового товара. Руководители высшего звена все чаще возлагают обязанности по определению свойств и эксплуатационных характеристик нового товара на руководителей отделов маркетинга. Таким образом, нужды и предпочтения потребителей находят свое

отражение в техническом задании на разработку нового товара. Залогом успеха стратегии предложения товара в значительной мере является умение должным образом соотнести требования к потребительской ценности товара с его фактическими свойствами.

В рамках товарной стратегии организация постоянно должна решать такие вопросы как:

- определение количества предлагаемых товаров и их модификаций, количества товарных линий и марочного товара;
- определение позиции марок на рынке;
- принятие решений по стилю и дизайну в рамках определенных товарных линий;
- расширение или сужение товарного ассортимента и т.д.

Товарная политика может осуществляться на нескольких уровнях:

1. На уровне стратегического управления организацией рассматривают принципиальные вопросы существования и развития товарных линий (уровень СХЕ);

2. На функциональном уровне решаются вопросы внутри каждой товарной линии, касающиеся отдельных товаров (уровень продуктово -рыночных комбинаций).

Все товарные стратегии разрабатываются примерно по следующей схеме:

1. Определяется товарный портфель организации. Оценивается прибыльность товарных групп и принимается решение об их инвестиционной поддержке.

2. Принимаются решения по разработке новых товаров, модификации уже существующих, снятия товара с производства. Определяется стратегия по отношению к каждой товарной группе.

3. Принимаются решения по разработке марочной стратегии, целесообразности разработки новых марок, поддержке существующих, ликвидации отдельных марок.

Оценка товарного портфеля организации

В условиях открытых рынков многие организации успешно осваивают одни и те же технологии производства и предлагают потребителю одинаковый товар по цене и качеству. Поэтому в настоящее время сокращается количество организаций, у которых «в портфеле» имеется только один товарный вид. Поэтому создается опасная ситуация — средства на развитие марок и их продвижение

сокращаются; теряется занимаемая позиция на рынке (вплоть до ухода с рынка).

В стратегическом аспекте необходим постоянный поиск возможных путей дифференциации и диверсификации товара. Оценка рыночных показателей товарного портфеля позволяет:

- определить ориентиры для процесса разработки стратегий новых товаров и их инвестиционной поддержке;
- определить пути усовершенствования существующих товаров;
- принять решения относительно целесообразности дальнейшего производства некоторых товаров.

Классическим подходом является сопоставление возможностей рынка и собственных возможностей организации. Существуют различные варианты такого сопоставления, например: темп роста рынка — относительная доля рынка (классическая матрица БКГ); размер рыночного преимущества — число путей достижения преимуществ; конкурентная позиция — привлекательность отрасли (матрица GE); темпы роста рынка — реализационные возможности организации (доступность сбытовых каналов); перспективность развития рынка (или жизненный цикл) — инновационные (или технологические) возможности организации и т. д.

Показатели, применяемые для оценки товарного портфеля организации, как правило, являются интегральными, т. е. состоят из набора различных параметров. Для конкретной организации необходим отбор самых значимых показателей. К наиболее часто встречающимся показателям относят:

- общий размер рынка или величина спроса;
- размер целевого сегмента или величина спроса конкретной группы потребителей;
- скорость роста рынка, или темпы изменения спроса (потребления);
- разнообразие товаров товарной группы, или разнообразие ассортимента с учетом товаров-подражателей и товаров-заменителей (товарная дифференциация);
- цикличность спроса, или характерные тенденции изменения спроса в зависимости от сезона, от экономических циклов развития региона и т. д.;

– эластичность спроса, или зависимость спроса от изменения цен, изменения качества товара, дохода населения, стимулирующих воздействий (например, рекламы);

– технологическая перспектива развития рынка, которая подразумевает наличие и развитие технологий, с помощью которых предполагается удовлетворять клиента, или производить товар соответствующего качества по приемлемой цене;

– сила конкуренции: сложность входа в отрасль; зависимость от клиентов, поставщиков, дистрибьюторов;

– привлекательность для возможных инвесторов и т.д.

При оценке рыночных показателей товаров используют:

А) Анализ жизненного цикла товара. Основные цели - определение продолжительности и динамики чередования этапов ЖЦТ; идентификация текущего этапа ЖЦТ и выбор соответствующей этому этапу стратегии предложения товара; выявление потенциальных угроз и поиск возможностей изменения и продления ЖЦТ.

Этап ЖЦТ существенно влияет на все аспекты выбора целевых сегментов рынка и позиционирование товара. Каждый этап ЖЦТ соответствует определенной фазе стратегии предложения товара, предусматривающей поступательное смещение акцентов стратегии маркетинга.

Б) Перекрестный товарный анализ. Цель - определение соответствия рыночных показателей каждого товара их минимально допустимым значениям, установленным руководством, определение сильных и слабых сторон каждого товара относительно друг друга.

В) Анализ позиционирования. При анализе позиционирования торговых марок используют карты восприятия, которые составляются на основе опроса выборки покупателей относительно их предпочтений тех или иных торговых марок. Данный анализ помогает выявить возможности стратегического позиционирования товара. Позволяя определить предпочтения потребителей относительно различных торговых марок, он тем самым указывает на потенциальные варианты репозиционирования товара. Анализ карт восприятия открывает также возможности предложения новых товаров на рынок в тех областях, где потребности покупателей не удовлетворяются ни одним из имеющихся на рынке товаров. Регулярный анализ позиционирования позволяет оценить фактический результат стратегий репозиционирования.

Принятие решений по разработке новых товаров.

Наиболее важной стратегической проблемой для организации является разработка и предложение новых товаров, что во многом определяет ее прибыльность и конкурентные позиции. Разработка нового товара является необходимым условием для поддержания конкурентоспособности организации на рынке и должна осуществляться постоянно, как и поиск новых рынков и новых путей реализации товара. На современных рынках появляется все больше новых товаров и сокращается время их разработки и выведения на рынок.

Новые товары бывают новыми для потребителей, для организации или для тех и других. Товар является новым для потребителей, если им раньше была не известна марка или категория товара. Товар является новым для организации, если она должна пройти процесс разработки, испытания и выпуска товара на рынок. Многие товары, которые являются новыми и для потребителей и для организации, считаются нововведениями, т.е. товарами, которые приводят к изменениям поведения потребителей и характера потребления.

В зависимости от степени новизны товара различают следующие разновидности инновационной стратегии: *инновацию, имитацию и модификацию*. Выбор стратегии зависит от:

- развития рыночной ситуации, которая характеризуется темпами изменения продаж (спроса) и остротой конкуренции;
- кривой жизненного цикла товара (инновация для не сформировавшихся рынков, молодых рынков; имитация для растущих, стабильных рынков; модификация для стабильных (старых) и умирающих рынков).

Инновационные процессы являются признаком высокоразвитой экономической системы, так как затраты на создание нового товара могут быть значительными, а результат неясен, так как до этого момента опыта работы с новшеством не было. Но зато в случае удачи организация получает большое конкурентное преимущество.

Например. Некоторые фирмы своими новыми товарами практически создавали новые рынки. Так было с американской фирмой *Apple*, которая первая разработала принципиально новый вид товара — персональный компьютер и тем самым «открыла» новый рынок, положив начало его жизненного цикла.

Большинство фирм, не претендующих на роль первооткрывателей, выбирают путь *имитирования* удачных товаров. Когда организация-новатор делает самое тяжелое дело, выведет новинку на рынок, начинается рост продаж (может иметь различные темпы). Привлекательность стратегии имитации заключается в том, что снижаются риски неудачи на рынке и не нужны значительные ресурсы (по крайней мере, по сравнению с фирмой-новатором). Снижение расходов на НИОКР позволяет имитатору сократить себестоимость и тем самым обеспечить конкурентное преимущество.

Например, таким путем в конце 1970-х гг. пошла организация IBM, которая самостоятельно не смогла разработать персональный компьютер, но смогла выпустить товар-имитатор, который обошел компьютер организации Apple «Macintosh», и теперь большинство компаний работает на машинах IBM и их более совершенных модификациях.

Модификация. Практически у любой организации в ассортименте есть товары, которые находятся на стадии зрелости. Это значит, что товар предлагается рынку достаточно долго, накоплен опыт его реализации, спрос насыщен и могут намечаться тенденции к его падению. У таких товаров всегда появляется много заменителей и подражателей, и всегда есть значительная конкуренция. Поэтому принимается решение о модификации товара, т.е. *изменении* его свойств.

Например. Потребитель, покупая пылесос, четко знает, что это устройство для удаления пыли. Совершенствование пылесоса заставляет фирму искать новые технические решения для эффективной уборки пыли не только с полов, но и с других, скажем, более хрупких и ломких предметов. Пылесос продолжает удовлетворять неизменную потребность. Изменение свойств пылесоса означает, что он может удовлетворять другую потребность, например, осуществлять влажную уборку помещений или мыть окна.

Принятие стратегических решений при разработке новых товаров зависит не только от состояния спроса, но и от доступности к достаточному объему ресурсов; наличия сильного подразделения НИОКР; наличия квалифицированных кадров и организационной структуры, в которой можно создавать творческие коллективы.

Новые товары добиваются успеха, если организация обеспечила соответствие их характеристик потребностям потребителей, сумела использовать свое ноу-хау в маркетинге нового товара, если товар

обладает четкими конкурентными преимуществами, а также если обстановка в организации способствует принятию рискованных решений.

Неудача нового товара является результатом неправильной оценки потребностей потребителей, неудачного позиционирования товара и его неудовлетворительного функционирования, а также недостаточного маркетингового исследования и конкурентного анализа.

Стратегии марки

Большинство товаров на рынке являются марочными, т.е. им присвоены наименование или символ, знак, позволяющие идентифицировать товар и дифференцировать его от товаров конкурентов. Успешная торговая марка отличается тем, что она не только отвечает функциональным ожиданиям потребителей, но и представляет для них некую дополнительную ценность, удовлетворяя определенные психологические потребности. Основа этой добавленной ценности – уверенность в том, что данная марка качественнее и предпочтительнее аналогичных изделий конкурентов.

Термин капитал марки означает ценность, которую марка со временем приобретает для своего владельца. Так, в свое время «Marlboro» была оценена в \$31 млрд. для владельца этой марки Philip Morris. Марка «Coca-Cola» для организации Coca-Cola оценена в \$24 млрд.; «Nescafe» — в \$8 млрд. для Nestle; «Pampers» — в \$6 млрд. для Procter and Gamble (P&G); виски «Johnnie Walker Red Label» — в \$2,6 млрд. для Guinness; «Smirnoff Vodka» — в \$2,3 млрд. для Grand Metropolitan и т. д. Исследования Boston Consulting Group показали, что из тридцати категорий товаров, взятых для изучения в Соединенных Штатах, двадцать семь ведущих марок 1925 г. все еще продолжали лидировать и шестьдесят лет спустя: «Eveready» — среди батареек; «Kellogg» — среди сухих завтраков; «Kodak» — среди фотоаппаратов; «Wrigley» — среди жевательных резинок; «Gillette» — среди бритвенных лезвий; «Lipton» — среди сортов чая и т. д.

Если стратегия марки успешна, все ее элементы – наименование, символ, упаковка и сервис – способствуют формированию в сознании потребителей устойчивых позитивных ассоциаций. В результате присвоение товарам марки может быть полезным как для организации, так и для потребителя.

Марки изготовителей товаров возникли в результате: развития серийного производства, когда большинство организаций стремится

выделить свой товар из ряда аналогичных и наличия потребности в убеждении потребителя в том, что все отдельные изделия конкретного вида товара всегда такими и будут, т.е. обеспечение гарантии качества.

Представление товара на рынке как марочного обеспечивает *изготовителю* следующие преимущества:

- когда наименование марки ассоциируется с успешным товаром, оно создает круг постоянных покупателей марки;
- марка, завоевавшая доверие потребителей, имеет долговременное влияние;
- марки, имеющие успех у потребителей, пользуются большей поддержкой торговцев;
- успех марки можно распространить на другие товары ассортиментной группы.

Присвоение товарам марок предоставляет *потребителям* ряд важных преимуществ:

- наименование марки идентифицирует товар, поэтому потребителям известно, что они приобретают;
- наличие марки упрощает процесс покупки, предоставляя потребителям возможность делать покупки, сводя к минимуму сопоставления и поиск информации;
- наименования марок предоставляют потребителям информацию, что позволяет им стать приверженцами товара.

Стратегические решения относительно марок товаров затрагивают:

1. Границы контроля, производимого изготовителем за маркетингом своей марки.

Предприятия должны принимать два вида решений относительно контроля марок. Во-первых, станет ли сама организация контролировать маркетинг марки или будет производить товар для розничных и оптовых торговцев и позволит посредникам контролировать его. Во-вторых, независимо от того, кто осуществляет контроль марки, будет ли организована поддержка с помощью рекламы и других средств продвижения товара.

В зависимости от того, кто осуществляет контроль, различают: марки производителя, частные марки, безмарочные товары и дешевые марки (рис. 18).

		Контроль над марками	
		Производитель	Розничный/оптовый торговец
Маркетинговая поддержка	да	Марки производителя	Частные марки
	нет	Дешевые марки	Безмарочные товары

Рисунок 18. Матрица товарных марок в зависимости от вида контроля

Марки, которые выпускает и контролирует изготовитель, называют *марками производителя* (например, зубная паста «Crest»).

Частные марки производятся в расчете на то, что оптовые или розничные торговцы будут продавать их под собственной маркой, а не маркой производителя (например, розничные сети «Sears»).

Безмарочные товары лишены товарного знака и рекламной поддержки. Они производятся промышленностью и контролируются торговыми посредниками, обычно супермаркетами. Например, безмарочные товары получили свое распространение в результате спада в экономике когда потребителя стали более чувствительными к цене (США в 1978-1982 г.г.). Продаются безмарочные товары по ценам, которые в среднем на 40% ниже общенациональных и на 15-20% - частных марок и занимают в настоящее время достаточно прочные позиции в некоторых категориях товаров, которые потребители считают недифференцированными: сахарный песок, яблочный сок, пищевая сода, консервированные овощи и т.д.

Дешевые марки продаются по низким ценам и контролируются изготовителями, производящими минимальные расходы на рекламу и продвижение. Производители выпускают дешевые марки для конкуренции с частными марками и безмарочными товарами (например, L&M выпускает безмарочные сигареты).

2. Способы идентификации организациями своих марок.

Для идентификации марки организация располагает несколькими возможностями в зависимости от того: является ли марка индивидуальной или частью торгового ассортимента и относится ли наименование только к данной марке или является элементом идентификации организации. В результате получают четыре варианта идентификации марки, представленные на рис. 19.

		<i>Тип идентификации наименования</i>	
		<i>Наименование марки</i>	<i>Наименование организации</i>
<i>Одна марка или товарный ассортимент</i>	<i>Одна марка</i>	Индивидуальное наименование марки	Корпоративное марочное наименование
	<i>Товарная группа</i>	Марочное наименование товарного ассортимента	Единое корпоративное наименование

Рисунок 19. Варианты идентификации марки

Индивидуальное наименование марки. В данном случае каждое изделие имеет свое марочное название. Каждый товар позиционируется в умах потребителей самостоятельно, и потребитель не всегда даже знает, кто производитель того или иного товара, но марочное название идентифицирует уверенно. Преимуществом такой стратегии является и то, что неудача одного товара товарной группы практически не скажется на других. Риск потери репутации сводится к минимуму. Например, на кондитерской фабрике каждый новый шоколадно-вафельный торт имеет свое марочное название: «Причуда», «Маленький принц» и т. д. Такой принцип используют производители стиральных порошков — известны марки «Tide», «Миф», «Дося»; товары бытовой химии — «Fairy», «Comet». Недостатком такой стратегии является то, что каждый отдельный товар надо продвигать на рынок отдельно, а это требует значительных усилий и делает товар дороже.

Корпоративное марочное наименование. Стратегия, при которой наименование марки увязано с названием компании. Например, компания «Kellogg» использует такой подход применительно к своим крупяным завтракам.

Марочное наименование товарного ассортимента применяется для некоторых товаров в пределах этой группы, например, компания «Sears» использует данный подход для ассортимента электробытовых товаров «Kenmore». Товарные ассортимента компании «Sears» требуют индивидуальной идентификации в связи с их разнообразием.

Единое корпоративное наименование. Общее название для всех товаров товарной линии организации. Такой стратегией пользуются в основном сильные организации, с известным имиджем. Например, *Siemens* или *Philips*. Достоинство такого подхода заключается в том, что организации не нужно прилагать больших усилий по выведению нового товара на рынок, но и права на ошибку у предприятия нет, так как могут пострадать другие товары под той же маркой. Например: имена таких торговых марок, как «Phillips», «Mercedes Benz», «Heinz» совпадают с названиями соответствующих компаний и присвоены большинству производимых ими товаров.

Используя различные методы оценки восприятия марок, менеджеры разрабатывают стратегию позиционирования торговой марки, под которой понимается план мероприятий по формированию у потребителей определенного образа марки. Разработка стратегии позиционирования включает следующие этапы:

1. Изучение показателей марки – выяснение исходя из каких показателей покупатели выбирают альтернативные марки (качественные исследование методом интервьюирования).

2. Изучение конкурентов – выяснение восприятия потребителями показателей марок конкурентов.

3. Анализ недостатков марки – устанавливается спектр возможностей марки, что позволяет менеджеру выдвинуть предложения по созданию добавленной стоимости, отсутствующей в марках конкурентов.

4. Тестирование общей идеи – выбор из предложенных идей тех, которые понятны целевому потребителю и представляют для него ценность, каким из них он поверит.

В результате принимаются стратегические решения к реанимации торговой марки, репозиционированию, рационализации.

Решения по товарному ассортименту

Решения по товарному ассортименту касаются совокупности марок определенного товарного ассортимента и могут предусматривать: добавление нового товара, сокращение издержек, улучшение существующего товара, изменение стратегии маркетинга, прекращение производства товара.

В рамках разработки товарной стратегии задача маркетинга заключается в определении некоторого необходимого набора качеств товара и возможных конкурентных преимуществ, которые будут

использованы при выведении и позиционировании товара на рынке. Как правило, стратегические решения затрагивают:

- а) определение соотношения «стандартная продукция – специализированная продукция»;
- б) обеспечение необходимого качества;
- с) изменение ассортиментной линии.

А. Соотношение «Стандартная продукция – специализированная продукция». Стратегический выбор может осуществляться между двумя направлениями: стандартная продукция или специализированная в соответствии со специфическими требованиями потребителя (по принципу: товар либо для всех, либо для конкретного потребителя). Принимая данное решение, необходимо выбрать вид потребности, которую предполагается удовлетворять: усредненные (обобщенные) или специфические потребности (табл. 11). Условия масштабы производства и условия гибкости являются основой для окончательного решения, причем это решение не о товаре, а о клиенте, с которым придется работать, предлагая выпущенный товар.

Таблица 11

Преимущества и недостатки стандартной и специализированной продукции

Вид	Достоинства	Недостатки	Условия
Стандартная продукция	Удешевление товара, возможность повысить прибыль за счет уменьшения доли накладных затрат. Устойчивая позиция в области ценовой конкуренции. Наиболее эффективна для крупных организаций.	Стандарт, как правило, легко копировать. Исключения составляют монополисты, как сырьевые, так и технологические.	Рынок должен быть ненасыщенным или «бедным», т. е. предполагается низкая платежеспособность большого числа потребителей. Количество таких рынков невелико.
Специализированная продукция	Уникальность предложения дает возможность получать дополнительную прибыль. Трудно копируется, что дает устойчивую позицию с точки зрения технологического лидерства.	Высокая зависимость от клиента и его финансового состояния, которая может привести к потере независимости организации.	Крупный заказчик на промышленном рынке или выполнение специального заказа. Необходима повышенная гибкость, т. е. умение видоизменять товарные группы под изменяющиеся потребности.

Б. Обеспечение необходимого качества. Степень стандартизации товара непосредственно будет влиять на набор приданных товару качеств. Любой товар можно рассматривать как объект, который включает определенную совокупность потребительских свойств. Само понятие «качество» имеет широкую интерпретацию и включает следующее:

- физические свойства товара (например, вес, цвет, габариты, скорость, покроя и т. д.);
- эксплуатационные свойства, обеспечивающие успешность работы (например, заданные рабочие характеристики и надежность, полное соответствие установленным стандартам и т. д.);
- эмоциональные факторы (например, престиж, эстетика).

Разработка товара подразумевает создание потребительской ценности и объединяет все процессы, проходящие на предприятии: организация, разработка, снабжение, производство, сбыт, стимулирование потребления. В результате получаем некоторую модель товара, в виде двух частей: базовая часть и «добавленная» часть:

- базовый уровень качества — это производственный уровень (качество в узком смысле),
- базовый плюс «добавленный» уровень рассматривается как потребительское качество (качество в широком смысле).

В зависимости от того, как организация подойдет к формированию этих уровней, зависит цена и ценность товара на рынке. Если организация не в состоянии обеспечить базовый уровень качества, то сложно разрабатывать какую-либо товарную стратегию в принципе. Одни маркетинговые усилия не смогут обеспечить реализацию товара, т. к. без базовых качеств как такового товара не существует — это брак.

Различают следующие основные подходы в обеспечении качества товара:

1. *Улучшение.* В процессе улучшения качество товара повышается за счет доведения до должного состояния его слабых мест. Данный подход направлен на то, чтобы товар был не хуже, чем у конкурентов и соответствовал основным требованиям рынка. «Дотягивание» товара до уровня конкурента характерно для организаций, которые копируют успешные действия конкурентов, стараясь воспроизвести наиболее значимые для потребителя качества товара.

2. *Совершенствование.* Предусматривает разработку новых качественных характеристик, которые позволяют лучше удовлетворять клиента. Например, рынок бытовой техники, который начинался с производства простейших приспособлений для облегчения домашнего труда хозяйки и в настоящее время доведен до сложной современной бытовой техники, которая способна выполнять многочисленные операции и представляет большую ценность для потребителей. Совершенствование товара является одним из залогов успешного положения организации на рынке, так как «нет предела совершенствованию».

3. *Конкурирование.* Данный подход заключается в устранении конкурентных недостатков путем дифференциации товара. Происходит внедрение на рынок товаров-заменителей, которые выполняют некоторые функции лучше, чем существующие товары конкурентов или собственные товары. Например, копирование текстов долго происходило за счет использования копировальной бумаги. Теперь это место занял копировальный аппарат — ксерокс. Фирма Хегох занимается дифференциацией своего товара, совершенствованием его качества, так как появилось много фирм-подражателей.

4. *Сервисное обслуживание.* Сервис рассматривают как приложение к товару (гарантия, доставка и т. д.), но все более значимыми становятся сервисные услуги без «вещественного» подкрепления (например, информация, которая очень дорого ценится в изменчивой рыночной ситуации). С развитием рынка сервис делается все более значимым, так как современные потребители все больше обращают внимание на качество сервиса.

С.Изменение ассортиментной линии. Товарный ассортимент в узком смысле — это группа товаров, выполняющих схожие функции, предназначенные одним и тем же клиентам в определенном ценовом диапазоне, через однотипные торговые заведения. В расширенной трактовке — это набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности. Решения относительно товарного ассортимента, как правило, сводятся к действиям в двух направлениях:

- сужение товарного ассортимента;
- расширение товарного ассортимента.

1. Сужение товарного ассортимента может осуществляться в двух направлениях: снятие товара с производства и сокращение числа модификаций товара.

Для снятия товара с рынка необходима разработка маркетинговых мероприятий, касающихся в первую очередь изменения цен и условий продвижения. Так как внезапное снятие товара может привести к финансовым потерям. В ряде случаев снятие товара нарушает обязательства по обслуживанию потребителей, уже купивших товар, что влечет за собой потерю доверия и может понизить репутацию организации. Товар может приносить убытки в общепринятом смысле, но все же сохраняться на рынке при наличии следующих условий:

- если он является неотъемлемой частью ассортимента организации, сохранения которого ожидают клиенты;
- входит в ассортиментный набор основных торговых посредников организации;
- покрывает хотя бы часть накладных затрат организации, которые в случае снятия товара с производства будут перенесены на другие товары, уменьшив тем самым размер прибыли;
- мешают конкурентам и они вынуждены отвлекать ресурсы на борьбу с товаром-заменителем.

Например. Наиболее типична такая ситуация для сезонных товаров, например, коллекции одежды или обуви. Вся процедура продвижения строится с учетом того, что необходимо будет устраивать распродажу. По этой причине новые коллекции одежды изначально реализуются с завышенными торговыми наценками, которые корректируются в конце каждого сезона.

Сокращение товарных модификаций означает уменьшение широты ассортимента. Такое сокращение обычно обусловлено неудачной попыткой поддержать марку в смежной товарной категории. Например, когда компания «Disney» попыталась производить фильмы для взрослых, наименование «Disney» не имело ожидаемого воздействия, так как оно было связано в представлении потребителей с продукцией для детей. В результате компания выпускала фильмы для взрослых, используя другое название «Touchstone».

2. Расширение товарного ассортимента происходит, как правило, в следующих направлениях: углубление ассортимента и

расширение ассортимента за счет перехода товаров в другие ценовые категории.

Углубление ассортимента означает добавление товаров той же категории. Это предоставляет потребителям возможность более полного выбора ассортимента.

Расширение ассортимента за счет перехода товаров в другие ценовые категории осуществляется для привлечения внимания большего числа потребителей. Однако, переход в нижнюю ценовую зону является гораздо более сложным процессом, чем простое снижение цены в виде разного рода скидок. Необоснованное снижение цен приводит к тому, что организация «загоняет» себя в ценовой тупик и обратное повышение цен может привести к краху всей товарной группы. Для того чтобы этого не случилось, должен соблюдаться принцип: дешевыми должны быть товары, которые имеют незначительный набор дополнительных функций при четко выдержанном стандарте базовых качеств (если базовые качества не обеспечены, то организация выпускает брак и маркетинговые усилия для таких товаров неэффективны).

Существуют определенные рыночные условия для принятия решения об ориентации на рынок товаров общего пользования: должна существовать или быть создана общая потребность и рынок должен быть эластичным по цене. Выделяют следующие признаки таких товаров общего пользования:

- товары удовлетворяют потребности большинства потребителей;
- являются доступными, т. е. территориально распространены, понятны в употреблении и имеют невысокую цену;
- имеют в основном только базовый набор качеств, в соответствии с отраслевым стандартом.

Расширение ассортимента за счет перехода в верхнюю ценовую часть диапазона является противоположным направлением деятельности организации, т. е. ведется поиск более «дорогих» потребителей (как правило, в рыночной нише).

Расширение ассортимента за счет перехода в верхнюю ценовую часть диапазона может быть обусловлено:

- экономическим ростом, при котором благосостояние населения возрастает и оно может себе позволить удовлетворять не только базовые, но и потребности более высокого уровня;

- наличием очень выгодных клиентов и борьба за них стоит усилий;
- ростом роли услуг, сопровождающих товар и процесс их реализации.

Расширение «вверх» характерно для организаций, накопивших определенный опыт ведения дел на рынке. Их знания, компетенции и навыки вполне позволяют решать более сложные задачи, и, следовательно, возникает желание запросить большую цену. Однако, перемещение вверх — вниз по ценовому диапазону ставит перед организациями существенную проблему - психологическую проблему восприятия. Примером такой ситуации могли бы стать китайские производители, рискнувшие выводить на рынок духи класса «экстра» в ценовом диапазоне французской парфюмерии. Даже если предположить, что китайские специалисты добились идентичного с французским качества, стиля и дизайна, то убедить в этом клиента очень сложно. Также сложно представить коллекцию «Channel» в качестве ширпотреба.

Решения по товарной номенклатуре

Товарная номенклатура — перечень однородных и разнородных товаров общего или аналогичного назначения. Понятие товарной номенклатуры несколько шире понятия товарного ассортимента. В то время как решения относительно ассортимента касаются отдельных товаров, решения в отношении номенклатуры товаров предусматривают: разработку нового ассортимента, отказ от производства одного из существующих ассортиментов, изменение приоритетов товарных ассортиментов (например, увеличение маркетингового бюджета для одного товарного ассортимента и сокращение бюджета для другого), т.е. затрагивают сочетания товарных ассортиментов.

Номенклатура товаров организации характеризуется широтой и глубиной.

Широта товарной номенклатуры – это разнообразие товарных ассортиментов, предлагаемых организацией. Например, товарная номенклатура компании «General Electric» весьма широкая и включает большое число товарных ассортиментов – осветительная аппаратура, крупные бытовые приборы, медицинское оборудование, авиакосмические приборы, системы автоматического производства.

Глубина товарной номенклатуры – это среднее число разновидностей товара каждого товарного ассортимента, т.е. различные марки, модели и цвета.

Решения относительно товарной номенклатуры определяют будущий рост организации, влияют на ее прибыльность и могут быть вызваны следующими причинами:

- стремлением к ускорению темпов роста организации;
- желанием предложить полную товарную номенклатуру оптовым и розничным торговцам;
- возможностью получения маркетинговых преимуществ и экономии в сфере распределения, рекламы и прямых продаж;
- укреплением позиций существующей марки;
- устранением зависимости от определенного товарного ассортимента или товарной группы.

Стратегические решения по товарной номенклатуре представлены в табл. 12.

Таблица 12.

Стратегические решения по товарной номенклатуре [2]

	Марка	Товарный ассортимент	Товарная номенклатура
Стратегическая направленность	Позиционирование марки. Выявление сегмента для марки. Разработка комплекса маркетинга для марки.	Координация марок в пределах товарного ассортимента Позиционирование товарного ассортимента Выявление сегментов для товарного ассортимента Разработка комплекса маркетинга для товарного ассортимента Расширение ассортимента и исключение из него отдельных товаров	Распределение ресурсов между товарными ассортиментами Оценка товарного портфеля Добавление новых ассортиментных групп, снятие с производства существующих ассортиментных групп
Планирование	План маркетинга	План маркетинга	Стратегический план маркетинга
Примеры	Моющее средство «Tide»	Моющие средства, выпускаемые компанией P&G: «Tide», «Cheer», «Dash», «Bold», «Duz», «Ivory Flakes»	Вся номенклатура P&G: моющие средства, зубная паста, кофе, одноразовые подгузники.

ТЕМА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ, ЦЕНОВОЙ, КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Стратегическая роль функции распределения

Для большинства рынков товаров физическое и, или психологическое расстояние между изготовителем и конечным пользователем товара таково, что эффективное согласование спроса и предложения требует наличия посредников. Посредники обеспечивают доставку нужного товара в нужное время, делают это с меньшими затратами, чем производители. В результате созданная организациями система распределения может оказаться важным фактором успеха или неудачи товара. Поэтому выбор системы распределения – это стратегическое решение, которое должно быть скоординировано с другими элементами маркетинга: стратегиями товара, продвижения и ценообразования, с одной стороны, и быть совместимым с ожиданиями в целевом сегменте и собственными целями организации, с другой.

Канал распределения — это группа организаций, формирующих цепочку создания ценности и осуществляющих функции по доставке товаров и услуг конечным потребителям. Канал распределения состоит из *взаимосвязанных* и *взаимозависимых* его участников, функционирующих как система или сеть, совместные усилия которых направлены на производство и распределение товара конечным потребителям.

Например, больницы, пункты неотложной медицинской помощи, терапевты, лаборатории анализов, страховые организации и аптеки формируют канал распределения услуг здравоохранения. Регулирующие органы здравоохранения координируют деятельность участников этого канала распределения.

Цепочка может включать множество других участников, предоставляющих определенный вид услуг: финансовые учреждения, рекламные агентства, транспортные и страховые организации (рис.20).



Рисунок 20. Типичные каналы распределения

Эффективный канал распределения обеспечивает организациям, его формирующим, важное стратегическое преимущество перед конкурирующими каналами. От стратегии распределения зависит способ, которым организация контактирует со своим целевым рынком. Только некоторые производители предлагают свои товары конечным потребителям напрямую, подавляющее большинство организаций используют один или несколько каналов распределения. Различные независимые посредники (например, оптовые и розничные продавцы) выполняют свои функции по наращиванию ценности товара.

Продвижение товара от производителя к конечным потребителям связано с осуществлением определенной деятельности, направленной на увеличение его потребительской ценности:

1. Деятельность рыночных посредников, связанная с *покупками и продажами* товара, уменьшает число сделок производителей и конечных потребителей.

2. *Сборка* товара на складе помогает, как сэкономить время потребителя, так и удовлетворить многообразие потребительских предпочтений.

3. *Транспортировка* устраняет несоответствия в территориальном местоположении покупателей и продавцов, выполняя, таким образом, функцию физического распространения товара. *Финансирование* способствует функции обмена.

4. *Обработка и хранение* товаров предусматривают дробление крупных партий товара на индивидуальные заказы, поддержку оптимальной величины товарных запасов и компоновку партий товара согласно заказам потребителей.

5. *Реклама и деятельность по продвижению товара* информируют о существовании товара, его характеристиках и местах его наличия.

6. *Ценообразование* формирует основу обмена между покупателем и продавцом.

7. *Снижение риска* осуществляется посредством таких механизмов, как страхование, гарантийные обязательства и фьючерсная торговля.

8. *Персональные продажи* обеспечивают процесс продажи, распространение информации о товаре и предоставление сопутствующих услуг.

9. *Коммуникация* между покупателями и продавцами обеспечивает информационный обмен в процессе продаж, позволяет размещать предварительные заказы, подтверждать исполнение этих заказов и т.п.

10. *Обслуживание и ремонт* входят в число обязательных процедур для многих видов продукции.

Посредники обычно более эффективно, чем производители, выполняют три вида функций:

- операционные, связанные с закупкой товаров и перепродажей их потребителям, а также взятие на себя риска, связанного с хранением товаров в запасе;
- логистические – комплектация разнообразных товаров, их хранение, представление покупателям в меньших количествах в ассортименте и доставка в магазины;
- обеспечивающие, связанные с получением информации о состоянии рынка, необходимой производителям, продвижение товаров посредством внутримагазинных выставок или местной рекламы для обеспечения продаж.

Потребителям также выгодно наличие посредников, которые предоставляют потребителям нужный ассортимент товаров в то

время, когда он нужен (временная полезность) и в нужном месте (пространственная полезность).

Первостепенной задачей при создании стратегии распределения является определение числа необходимых функций процесса распределения и субъектов, которые будут осуществлять эти функции. Так, обращение к рыночным посредникам позволяет получить значительные финансовые и временные преимущества при распределении самых разнообразных товаров. Первоначальный выбор канала распределения нового товара, как правило, обусловлен его стратегиями ценообразования и позиционирования. Например, высокая цена и символическая концепция позиционирования потребуют поиска розничных магазинов, имидж которых в глазах покупателей соответствовал бы задачам этих двух стратегий.

Факторы, обуславливающие выбор канала распределения

К факторам, обуславливающим выбор того или иного варианта распределения, относятся:

- характеристики и предпочтения потребителей;
- характеристики товара;
- финансовые затраты;
- степень контроля.

Характеристики и предпочтения потребителей. При непосредственной реализации товара конечным потребителям, производители оценивают объем и частоту покупок товара, а также величину рентабельности прямых продаж, потребности покупателей в сопроводительной информации о товаре, требования потребителей в отношении технической поддержки.

Характеристики товара. Технологически сложные товары и услуги предусматривают, как правило, непосредственные взаимоотношения между потребителями и производителем, способным оказать техническую поддержку и обслуживание. Другой фактор — это полнота товарного ассортимента, предлагаемого производителем. Непосредственное распределение полного товарного ассортимента может оказаться экономически целесообразным, тогда как издержки на прямые продажи отдельного вида товара могут не окупиться прибылью от реализации. В то же время значительный объем продаж отдельного вида товара может с лихвой окупить издержки на его прямую реализацию.

Организации, товарный ассортимент которых подвергается регулярному изменению по причине стремительно меняющихся

технологий, как правило, обращаются к практике прямых продаж. К тому же, на рынке может не оказаться квалифицированных рыночных посредников, принимая во внимание технологическую сложность товара и предъявляемые к нему потребителями требования. Прямой контакт с конечным потребителем предоставляет производителю обратную с ним связь, информируя производителя о потребностях в новых товарах, недостатках предлагаемых им товаров и иных пожеланиях потребителей.

Финансовые затраты и степень контроля. При выборе канала оценивают наличие требуемых ресурсов, а также эффективность их использования (оценивают величину издержек, потенциальную прибыль). Размер прибыли должен окупать содержание собственного штата торговых агентов.

Стратегии распределения

Правильный выбор канала распределения имеет решающее значение для успеха организации любой отрасли, создавая конкурентное преимущество. При выборе стратегии распределения существует следующая альтернатива:

- создание собственного канала распределения и управление им;
- получение доступа в существующий канал распределения поставщика исходных материалов, производителя, оптового или розничного торговца.

Основная цель канала распределения состоит в обеспечении доступа к конечным потребителям, он также способствует решению целого ряда иных задач, перечисленных в табл.13. К ним относятся:

- поддержка продвижения товара и персональных продаж,
- обслуживание потребителей,
- получение статистической рыночной информации,
- достижение приемлемого уровня рентабельности.

Таблица 13

Задачи, решаемые с помощью канала распределения

Задача	Соответствующий товар и уровень канала
1	2
<i>Доступность товара</i>	
Привлечение розничных торговцев	Потребительские товары повседневного спроса на уровне розничных продаж
Представление товара в магазинах	Потребительские товары повседневного спроса на уровне розничных продаж

Окончание таблицы 13

1	2
Территориальный охват рынков	Промышленные товары, потребительские товары на уровне оптовых продаж
<i>Продвижение товара</i>	
Эффективное продвижение в местах продаж	Потребительские товары на уровне розничных продаж
Поддержка процесса персональных продаж	Промышленные товары, потребительские товары длительного пользования на всех уровнях канала, потребительские товары повседневного спроса на уровне оптовых продаж
<i>Сопутствующие услуги</i>	
Наладка, обучение пользованию, ремонт	Промышленные товары, в особенности высокотехнологичные, потребительские товары длительного пользования на уровне розничных продаж
<i>Сбор рыночной информации</i>	
Мониторинг динамики объема продаж, уровня товарных запасов, действий конкурентов	Все уровни распределения
<i>Рентабельность распределения</i>	
Зависимость величины издержек на распределение от объема продаж	Все уровни распределения

Различают следующие этапы разработки стратегии распределения: определение типа канала, определение степени интенсивности распределения, определение структуры канала (рис. 21).

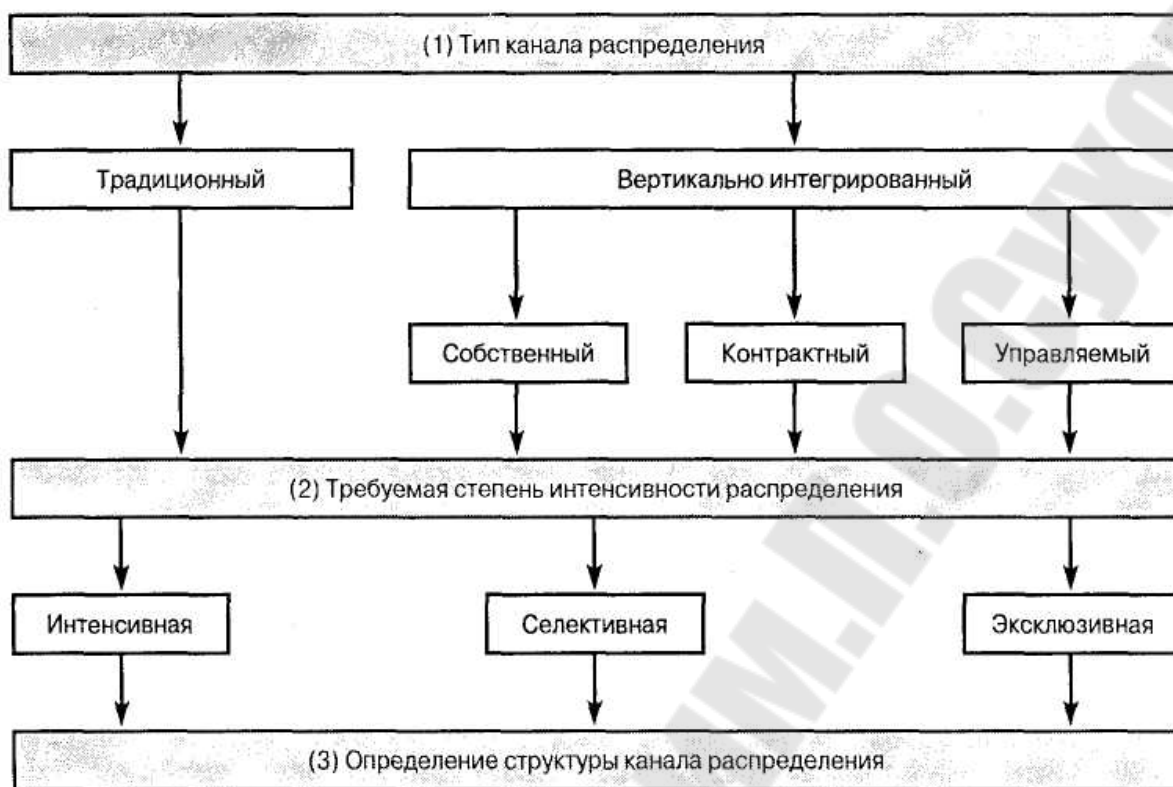


Рисунок 21. Этапы разработки стратегии распределения

1. *Определение типа канала распределения.* Основными типами каналов распределения являются:

А) Традиционные каналы распределения — это группа вертикально взаимосвязанных независимых организаций, преследующих собственные интересы и мало заботящихся об общей эффективности канала распределения. Взаимоотношения между участниками традиционного канала зачастую неформальные, а характер их взаимодействия отличается достаточной степенью свободы. Организации, формирующие подобный канал, взаимодействуют друг с другом, скорее, как продавцы и покупатели, нежели как партнеры.

Б) Вертикальные маркетинговые системы (Vertical Marketing Systems — VMS). Представляют собой скоординированную совокупность формирующих канал организаций. Такие системы доминируют в секторе розничных продаж и становятся все более популярными на рынках корпоративных и промышленных товаров, а также в сфере услуг.

Основная характеристика VMS заключается в том, что функция управления подобным каналом или его координация осуществляются одним из его участников. Правила и принципы работы канала

оговаривают функции и обязанности каждого из его участников. Содействие и поддержку участникам канала оказывает управляющая каналом организация.

Различают четыре типа вертикальных маркетинговых систем: собственная, контрактная, управляемая, на основе сотрудничества.

Собственные VMS. Создание собственного канала распределения, начинающегося от поставщика сырья и заканчивающегося точками розничной торговли, связано со значительными затратами. Данный тип VMS менее всего способен адаптироваться к изменениям условий внешнего окружения по сравнению с другими типами VMS. По этой причине большее распространение получило создание канала на основе сотрудничества его участников (например, создание альянса поставщика и производителя). Такой вариант VMS характеризуется меньшей степенью контроля над каналом со стороны его координатора, что, позволяет устранить недостатки, присущие собственной VMS. Например, Bombay Company (мебель), Gap (розничная торговля).

Контрактные VMS. Предполагает заключение формального соглашения между участниками канала (подобно франчайзинговому договору) или же сотрудничество на добровольных началах с сетью независимых розничных продавцов. Например, сотрудничество производителей автомобилей с независимыми дилерами. Розничные сети, создаваемые оптовыми торговцами продовольственными товарами и лекарственными препаратами, призваны способствовать формированию развитой инфраструктуры независимых розничных торговцев. Создание контрактной VMS может инициироваться любым из ее участников: производителем, оптовым или розничным продавцом. Например, Deere & Company (сельскохозяйственное оборудование).

Управляемые VMS. Особенность состоит в том, что один из участников канала имеет власть над другими его участниками. Такое влияние может основываться на финансовом могуществе, имидже торговой марки, развитых ключевых компетенциях (например, маркетинге, товарных инновациях), а также помощи и поддержке, оказываемой доминирующей организацией другим участникам канала.

VMS на основе сотрудничества. Данный тип вертикальной системы обнаруживает много общего с управляемой VMS, отличаясь от нее лишь тем, что ни одна из организаций не оказывает

значительного влияния на остальных участников канала. Напротив, взаимоотношения компаний, формирующих канал, предполагают тесное сотрудничество и взаимный обмен информацией. Для VMS данного типа характерно минимальное число уровней — два или три. Примером VMS на основе сотрудничества являются взаимоотношения компаний *Radio Shack* (розничный торговец), *Compaq* (производитель компьютеров) и *Sprint* (поставщик телефонных услуг).

Экономическая эффективность вертикальных маркетинговых систем выше традиционных каналов распределения, в том случае, если эта система обладает оптимальной структурой и должным образом управляется. При этом участники VMS:

- идут на определенные уступки;
- ориентируются в своей деятельности на эффективность работы канала в целом;
- учитывают определенные правила для всех участников и осуществление контроля за их исполнением;
- ограничивается степень свободы участников канала.
- отдельные требования к участникам VMS могут не совпадать с интересами некоторых организаций.

Традиционным каналам распределения, конкурировать с VMS очень сложно, поэтому членство в VMS, несмотря на связанные с ним ограничения, в итоге может оказаться более выгодным.

2. Определение степени интенсивности распределения

Степень интенсивности распределения определяется количеством розничных магазинов (или дилеров промышленных товаров), представляющих конкретную торговую марку в определенном географическом регионе. Различают:

А. Интенсивную стратегию распределения - организация принимает решение о реализации своих товаров через множество точек розничной торговли, соответствующих ее типу товаров. Областью торговых интересов организации может стать отдельный район города, город в целом или обширный географический регион.

Эта стратегия подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Достоинство – высокая доступность товара и высокая доля рынка благодаря широкой демонстрации товара, рост объема продаж, благодаря высокому уровню охвата рынка. К недостаткам относят:

- Объемы продаж по различным каналам далеко не одинаковы, хотя издержки на контакт с любым посредником одни и те же. Таким образом, возрастание сбытовых издержек может снизить рентабельность системы в целом.

- Когда товар распределяется по большому числу разнообразных торговых точек, организация рискует утратить контроль над маркетинговой стратегией: установлением скидок, качеством обслуживания, организацией сотрудничества дистрибьютеров. По этой причине интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием имиджа марки и с точным позиционированием на рынке.

Б. Эксклюзивную стратегию распределения, если товары организации в области ее торговых интересов представлены одним розничным продавцом или дилером. Примерами товаров, распределяемых с помощью подобной стратегии, являются автомобили Lexus и промышленное оборудование Caterpillar. Степень интенсивности распределения варьируется в широком диапазоне.

Эта стратегия эффективна, когда изготовитель хочет дифференцировать свой товар, проводя политику высокого качества, престижности или хорошего обслуживания. Преимущества и недостатки этой системы те же, что и при избирательном (селективном) сбыте, но более резко выражены. Особой формой сбыта является франчайзинг.

В. Стратегия избирательного (селективного) распределения — промежуточный вариант описанных выше крайних случаев. С помощью такой стратегии происходит распределение часов *Rolex* и кожаных изделий *Coach*. Такая сбытовая стратегия предпочтительна для товаров предварительного выбора, когда покупатель производит сравнение по ценам и свойствам товаров. Изготовитель сознательно ограничивает доступность товара, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества. Это сотрудничество может принимать различные формы: участие в расходах на рекламу и продвижение товара, допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров, которые трудно продать, поддержание значительных товарных запасов, информирование изготовителя, предоставление потребителям дополнительных услуг. Главная проблема – неспособность достичь нужного уровня охвата рынка. Иногда избирательность бывает вынужденной.

Определение оптимальной степени интенсивности распределения зависит от: целевого рынка организации, стратегии позиционирования, характеристик товара, характеристик рынка и предполагает ряд последовательных действий:

- Определение достижимой степени интенсивности распределения с учетом емкости и характеристик целевого рынка, свойств товара и возможных требований рыночных посредников (например, получение статуса эксклюзивного представителя на определенной территории).

- Выбор вариантов распределения, согласующихся с требованиями целевого рынка и целями стратегии позиционирования. Например, распределение товаров организации Natuzzi через эксклюзивного представителя не соответствовало требованиям ее целевого рынка в США.

- Окончательный выбор стратегии распределения, которая наиболее полно соответствует стратегическим целям организации, обеспечивает при этом приемлемую величину финансовых показателей и является привлекательной для посредников, предлагая им достаточный уровень мотивации для выполнения предписанных функций.

Например, именно характеристики товара и целевого рынка зачастую обуславливают определенную интенсивность его распределения. Так, дорогостоящий товар автомобиль Lexus организации Toyota, не нуждается в интенсивном распределении для получения доступа к своим потенциальным покупателям. Более того, даже если бы компания имела нескольких дилеров своих автомобилей в одной области ее торговых интересов, они все равно не смогли бы увеличить объем продаж и прибыли по причине ограниченной емкости рынка престижных автомобилей. По той же причине руководство организации Escada, обслуживающей средний и верхний ценовые сегменты рынка одежды, отклонила идею интенсивного распределения. И наоборот, фото пленки организации Kodak следует представлять в максимально доступном количестве розничных точек, находящихся в области торговых интересов организации.

Степень интенсивности распределения должна также соответствовать избранной руководством стратегии маркетинга. Например, компания Ester Lauder предлагает свою косметику через определенные магазины, реализующие товары только высокого качества. Руководство организации, чтобы не вступать в прямое

рыночное противостояние с компанией Revlon, сосредоточило усилия на небольшом числе розничных магазинов. Подобная тактика позволяет Ester Lauder избежать огромных расходов на рекламу в национальном масштабе, предусматривая вместо этого активное использование стратегии ценообразования в продвижении своих товаров. Так, при приобретении определенных товаров покупатели получают некоторые товары бесплатно.

Учитываются как требования посредников, так и пожелания руководства относительно механизмов их координации и мотивации. Например, статус эксклюзивного представителя служит мощным стимулом для посредника, вместе с тем упрощая процедуру управления им. Однако если организация, получившая статус эксклюзивного представителя, неспособна (или не желает) полностью удовлетворять потребности целевого рынка, производитель не сможет в полной мере воспользоваться преимуществами данного рынка.

3. Определение структуры канала распределения включает определение количества уровней канала и типы рыночных посредников для каждого уровня, что в свою очередь обусловлено типом канала (традиционный или VMS) и установленной ранее степенью интенсивности распределения.

Факторы, обуславливающие выбор определенной структуры канала:

А. Характеристики и предпочтения конечных потребителей. Структура канала распределения должна учитывать, где целевые потребители ожидают обнаружить интересующий их товар. Посредники, к услугам которых обращается организация, должны обеспечить ей доступ к целевым потребителям.

Б. Характеристики товара. Технологическая сложность товара, особые требования к его эксплуатации и необходимость технического обслуживания также обуславливают выбор рыночного посредника. Анализ распределения конкурирующих товаров может подсказать выбор того или иного типа посредников. Ассортимент и номенклатура распределяемых товаров также являются существенными факторами, поскольку зачастую посредники предпочитают иметь дело с полным ассортиментом определенного вида товара.

В. Возможности и ресурсы производителя. Крупные производители, обладающие большими возможностями и

значительными ресурсами, в достаточной степени свободны в выборе рыночных посредников. Такие производители имеют также значительную рыночную власть над посредниками и иногда способны (и стремятся) осуществлять определенные функции распределения. Такие преимущества недоступны мелким производителям, имеющим ограниченные возможности и ресурсы.

С. Требуемые функции. К функциям, позволяющим товару достичь конечного потребителя, относятся: хранение, обслуживание и транспортировка. При выборе типа посредника для определенного типа товара или услуги целесообразно обратиться к необходимым для них функциям распределения. Так, если производитель решил прибегнуть к стратегии прямых продаж, то в качестве посредников имеет смысл использовать независимых торговых агентов. В противном случае, когда производитель нуждается в складских услугах и послепродажном обслуживании, целесообразно обратиться к услугам оптового торговца, оказывающего полный спектр дистрибьюторских услуг.

Д. Наличие посредников и их квалификация. При выборе структуры канала распределения важна также оценка опыта, возможностей и мотивации потенциальных участников канала. Функционирующие в определенной отрасли организации зачастую значительно отличаются своим опытом и навыками. Также возможна ситуация, когда посредников требуемой квалификации может попросту не оказаться на рынке. Кроме того, необходимо учесть, что некоторые типы посредников следуют правилу одновременно не распределять конкурирующие товары.

Чем сложнее структура канала, тем труднее осуществлять различные функции распределения. Тем не менее, использование двух (или более) уровней (например, брокеры, оптовые продавцы, дилеры) может привести к значительной экономии от масштаба за счет функциональной специализации участников канала.

Выбор стратегии распределения. Это решение, как правило, зависит от рыночного влияния организации на потенциальных участников канала и от ее возможностей (как профессиональных, так и финансовых) управления данным каналом. К возможным вариантам решения этой задачи относятся:

- управление функциями канала распределения или их координация,

- участие в качестве рядового члена вертикальной маркетинговой системы или традиционного канала распределения.

При выборе стратегии распределения необходимо учесть следующие факторы.

Доступ к рынку. Стратегия распределения должна соответствовать требованиям целевого рынка организации, поскольку канал распределения служит мостом, связывающим товар с конечным потребителем. Наличие нескольких целевых рынков может потребовать выбора нескольких каналов распределения. Если сформированная клиентская база посредника соответствует характеристикам целевого рынка (рынков) производителя, его доступ на рынок осуществляется молниеносно.

Возможности наращивания ценности. Необходимо, чтобы выбранный канал распределения представлял собой оптимальную комбинацию его участников с точки зрения создаваемой ценности. Оценка этого фактора предполагает анализ ключевых компетенций каждого участника канала, а также необходимость определенных компромиссов в отношении финансовой привлекательности, свободы выбора и степени контроля.

Финансовая привлекательность. Используются два финансовых критерия:

- наличие требуемых ресурсов для реализации предполагаемой стратегии (например, небольшой производитель может не иметь достаточно средств для создания собственной дистрибьюторской сети);
- результаты сравнительного финансового анализа различных вариантов распределения (анализ чистой приведенной стоимости, доходность инвестированного капитала и т.п.).

Свобода выбора и степень контроля. Необходимо определить требуемую степень контроля над каналом и свободу выбора его участников. Свобода выбора имеет отношение к процедуре доступа в канал новых участников или выхода из него существующих. Традиционный канал предлагает незначительные возможности контроля над ним, однако характеризуется большой свободой выбора. VMS представляет большие возможности контроля, нежели традиционный канал. Законодательные и государственные ограничения также влияют на стратегии распределения в таких сферах, как ценообразование, эксклюзивное представительство и степень территориального охвата рынка.

Коммуникационные стратегии в каналах распределения

Ключевым фактором успешной реализации маркетинговой стратегии предприятия является сотрудничество посредников. Если посредники не заинтересованы в наличии у них товаров организации, потребители так и не смогут его купить. Различают следующие стратегии воздействия на посредников - стратегию вталкивания, стратегию втягивания или их комбинацию.

Стратегия вталкивания. Основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки организации в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить товарам хорошее место в торговом зале и побудить покупателей к закупкам товаров. Цель – добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия, продвигая свой товар любым доступным способом. Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых организация не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества.

Стратегии втягивания. Эти стратегии концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель – создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. Организация стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Для создания давления со стороны конечного спроса стратегии втягивания требуют значительных финансовых средств на рекламу, распределенную по длительному периоду времени.

Роль цены в стратегии маркетинга

Цена представляет собой универсальный измерительный инструмент, с помощью которого происходит оценка усилий организации на рынке. Цена выражает мнение о той ценности, которую представляет для покупателей товар, и о его месте в конкурентном ряду.

Несмотря на наличие товара, не каждая организация в состоянии самостоятельно установить цену, по которой она хочет продавать свой товар. Если товары не дифференцированы,

конкуренты многочисленны, организации не обладают рыночной силой, то она должна принять цену, определяемую рынком. Если же организация сумела развить стратегический маркетинг и благодаря этому приобрела рыночную силу, установление цены является решением, имеющим ключевое значение для избранной стратегии.

На уровне организации цена играет двойную роль: она является инструментом стимулирования спроса и одновременно представляет собой главный фактор долгосрочной рентабельности. Поэтому при выборе ценовой стратегии нужно учитывать как внутренние ограничения, накладываемые издержками и рентабельностью, так и внешние ограничения, определяемые покупательной способностью рынка и ценой товаров-конкурентов.

Значение цены как элемента комплекса маркетинга значительно возросло в результате воздействия следующих факторов:

1. Потребители стали более чувствительны к ценам. В результате глубоких экономических спадов (в 80-х и 90-х г.г.) покупательская способность потребителей сократилась, поэтому они стали более чувствительными к ценам. Предпочтение стали отдавать безмарочным товарам или частным маркам. Поэтому цена стала важнейшим оружием производителей, добивающихся преимуществ перед конкурентами.

2. Усиление иностранной конкуренции. Зарубежные фирмы предлагают более качественные товары по относительно низким ценам.

3. Фрагментации многих рынков на сегменты, требующие различных уровней цен. Организации, ранее ориентировавшиеся на массовый маркетинг, стали проигрывать по сравнению с фирмами, предлагающими товары для разных сегментов рынка по разным ценам.

4. Дерегулирование цен. В таких отраслях как авиалинии, грузовые перевозки автотранспортом, железнодорожные перевозки, финансовые услуги, телекоммуникации, дерегулирование цен привело к острой ценовой конкуренции.

Важность решений, связанных с *ценовой стратегией*, обосновывается следующим:

- Цена непосредственно определяет уровень спроса и объем продаж. Слишком высокая и слишком низкая цена может подорвать успех товара. В связи с этим большую важность приобретает измерение ценовой эластичности.

- Цена продаж непосредственно определяет рентабельность всей деятельности, не только задавая уровень прибыли, но и фиксируя, через объем продаж, условия, в которых достигается окупаемость затрат в пределах данного заданного временного периода.

- Цена продаж влияет на общее восприятие товара или марки и является основанием для позиционирования марки в глазах потенциальных покупателей. Цена неразрывно связана с понятием качества и, следовательно, является одной из составляющих имиджа марки.

- Цена является наиболее удобной базой для сравнения конкурирующих товаров или марок. Малейшее изменение цены будет замечено рынком и как следствие может нарушить рыночной равновесие.

- Ценовая стратегия должна быть совместима с другими составляющими стратегии маркетинга. В цену должны быть заложены расходы на рекламу и продвижение товара, на упаковку и т.д. Ценовая стратегия должна также учитывать стратегию сбыта, предусматривая соответствующие торговые наценки, необходимые для достижения поставленных целей по охвату рынка.

- Сложность и важность ценовых стратегий связана с происходящими изменениями в экономической и конкурентной среде. Так, ускорение технического прогресса и сокращение ЖЦТ означает, что новая разработка должна окупиться в течение более короткого периода.

- Рост цен на сырьевые материалы, инфляция, ограничения заработной платы и контроль за ценами, требуют более жесткого экономического управления.

- Правовое и социальное регулирование, например контроль за ценами, установление предельных прибылей и надбавок к заработной плате, ограничивает самостоятельность организации в ценовой сфере.

- Снижение покупательской способности в большинстве стран Запада сделало покупателей более внимательными к цене и тем самым усилило роль цены как инструмента расширения продаж и доли рынка.

Отдельно следует выделить роль цены в *стратегии позиционирования*. Обилие слабо дифференцированных марок и товаров, постоянное появление новых товаров и широта ассортимента — все это повышает роль правильного позиционирования по цене -

даже небольшие изменения цены могут существенно изменить восприятие марки рынком.

Цена в стратегии позиционирования служит средством оперативной коммуникации с потребителями, облегчая задачу сравнения различных марок и позволяя позиционировать торговую марку как товар исключительно качества, т.е. цена выступает мерилем его потребительской ценности.

В стратегии позиционирования цена выступает в качестве инструмента конкуренции, средством улучшения финансовых показателей, а также выполняет функции по продвижению товара, его рекламе, является стимулом для участников канала распределения.

Цели ценовых стратегий

Цель любой организации заключается в обеспечении рентабельности и получении наибольшей прибыли. Эта основная цель может достигаться различными способами, поэтому в интересах организации установить стратегические приоритеты в вопросе назначения цен. Можно выделить три группы целей:

1) Цели, связанные с улучшением финансовых показателей: в частности, максимизация прибыли, достижение заданной нормы отдачи на инвестированный капитал (акцент на ценности товара).

2) Цели, связанные с увеличением доли рынка, т.е. достижение достаточных темпов роста продаж и, или стимулирования спроса. Максимизация доли рынка подразумевает выбор цены проникновения, т.е. цены более низкой по сравнению с ценами конкурентов и позволяющей как можно быстрее расширить объем продаж и увеличить тем самым свою долю рынка (ценообразование, способствующее максимальному сбыту).

3) Цели, связанные с конкуренцией: состоят либо в стабилизации цен, либо в позиционировании относительно конкурентов (безубыточное существование в условиях острой конкуренции).

Ценовые стратегии организации зависят также и от текущего положения цен на товары фирмы и фирм-конкурентов.

Факторы ценообразования

Основная задача при установлении цены – определение потребительской ценности товара, которая зависит и от способов его использования. Поэтому при разработке ценовой стратегии учитываются следующие группы факторов:

- потребительский спрос;

- издержки;
- внешние факторы (реакция конкурентов, влияние торговли, экономические условия, законодательство);
- этап жизненного цикла товара.

Факторы спроса. Объем спроса определяет верхнюю возможную границу цены. При разработке ценовой стратегии необходимо установить основные тенденции рынка, а именно — установить чувствительность рынка к ценам, которая носит название «эластичность».

Ценовая эластичность спроса - это отношение процентного изменения количества проданного товара при изменении цены к процентному изменению цены, т.е. показатель чувствительности покупателей к цене. Если процент изменения количества товара превышает процент изменения цены, потребители чувствительны к цене, т.е. спрос эластичен. Если процентное изменение продаваемого количества товара меньше процентного изменения цены, потребители нечувствительны к цене, т.е. спрос неэластичен

Повышение цены повлечет за собой сравнительно меньшее сокращение количества товара, что означает увеличение суммарной выручки. Кривая спроса показывает количество товара, которые потребители купят при разных уровнях цен.

Для разработки ценовой стратегии необходимо оценить условия, способствующие эластичности спроса и оценить саму эластичность. В пользу высокой эластичности спроса говорят следующие факторы:

- товар позволяет в значительной мере экономить (экономия затрат);
- до снижения цены товар считался слишком дорогим для покупателя (активируется пассивный спрос);
- покупка осуществляется случайным образом или по привычке (и то и другое зависит от ценовых стимулов — скидок);
- товар имеет низкую потребительскую стоимость;
- наибольшую долю рынка имеет самый дешевый товар;
- товар не имеет имиджа или эмоциональные факторы не очень важны;
- товар оценивается однозначным образом, иначе говоря, отсутствует мультиатрибутивность;
- покупатели обладают возможностями, транспортом и всем, что необходимо для закупок в крупных объемах.

Информация о чувствительности к ценам и существующие ценовые барьеры являются обоснованием для дальнейшего процесса разработки ценовой стратегии. На основе прошлого опыта у потребителей формируются ожидания относительно уровня цен. С учетом этих ожиданий они считают цены слишком высокими или очень низкими. Они также часто рассматривают цену как показатель качества товара.

У большинства потребителей складывается представление о приемлемом диапазоне цен для товарной категории, т.е. диапазоне цен, который они считают реалистичным. Они не купят товар по цене, превышающей такой диапазон, ибо, по их мнению, товар не стоит того. С другой стороны, потребители не станут покупать товар по цене ниже приемлемого диапазона из-за опасения, что товар имеет низкое качество. Ценообразование связано и с оценкой потребителями взаимосвязи между ценой и качеством. Так как многие потребители считают цену показателем качества, организации должны обеспечить - соответствие цены качеству товара.

Издержки. Издержки определяют минимальный уровень цены, запрашиваемый за товар. Анализ издержек, как правило, включает: определение структуры издержек (постоянные и переменные); определение зависимости величины издержек от объема производства; сравнение с издержками конкурентов; оценку степени контроля над величиной издержек.

Внешние факторы, влияющие на цену. При установлении цены организация должна принимать во внимание стратегию ценообразования конкурентов, которая включает способ позиционирования конкурентов с точки зрения цены; определение роли цены в маркетинговых стратегиях; успешность стратегии ценообразования каждого из участников рынка; возможную ответную реакцию конкурентов на различные стратегии ценообразования.

Влияние торговли. Производители должны предвидеть реакцию розничных и оптовых торговцев на их стратегии ценообразования. Если производитель снижает цены, а многие дистрибьюторы отказываются покупать товар из-за более низкой нормы прибыли на него, такое снижение непродуктивно. Производители также стремятся контролировать цены, по которым их товары продаются в магазинах, так как скидки, предоставляемые розничной торговлей способны нанести урон товарам, которые на рынке представляются как высококачественные товары.

Экономические условия. Периоды инфляции, экономических спадов и нехватки товаров оказывают прямое влияние на цены. В условиях инфляции потребительские цены растут в соответствии с ростом расходов на сырье и рабочую силу. Дефицит товаров также влечет за собой повышение цен в связи с ростом издержек. В периоды экономических кризисов организации вынуждены снижать цены, чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях падения спроса на многие виды товаров.

Законодательство. Во многих странах ценообразование регулируется множеством законов и других нормативных актов, которые могут значительно ограничивать свободу ценообразования, что оказывает влияние на выбор стратегии (например, антитрестовское законодательство).

Этап жизненного цикла товара непосредственно влияет на стратегию цены. На этапе внедрения товара на рынок назначают максимально высокую цену, покрывающую расходы на рекламу и организацию сбыта («снятие сливок») или цену ниже конкурентов для внедрения на рынок. На этапе роста продаж цена устанавливается ниже предыдущей, организация продолжает лидировать в цене. На этапе зрелости наблюдается вынужденное снижение цены для защиты позиций, обеспечивая безубыточное существование. На этапе ухода с рынка используют стратегию снижения цены вплоть до уровня предельных затрат либо следуют за рыночной ценой, стимулируя комплексные продажи.

Таким образом, объем спроса и величина издержек определяют верхнюю и нижнюю возможные границы цены. Внутри этого диапазона выбор определенной стратегии ценообразования обусловлен интенсивностью конкуренции, а также законодательными и другими факторами.

Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования определяется рыночными целями (о чем было сказано ранее) и зависит от способа позиционирования товара по отношению к товарам конкурентам, а также роли цены в маркетинговой политике организации. С учетом целей и факторов ценообразования организация разрабатывает общую стратегию цен для марки или группы товаров, которая определяет диапазон цен на товары или услуги. Различают стратегии ценообразования для:

- существующих товаров;
- новых товаров;

- ассортиментных групп.

Стратегии ценообразования для существующих товаров должны учитывать два важных фактора:

- допустимый уровень цены;
- изменение цены по сравнению со сложившимся уровнем.

Допустимый уровень цены. При помощи цены можно позиционировать товар по цене - от самой низкой до самой высокой, определяя экономичный, средний по цене или дорогой товар.

Стратегии низких цен ориентированы на чувствительные к ценам сегменты потребителей. Растущая популярность частных марок, безмарочных товаров и магазинов, торгующих по сниженным ценам, отражает ценовую эластичность потребительского спроса.

Стратегия высоких цен ориентирована на сегмент рынка, не придающий большого значения цене. Многие производители используют такую стратегию по нескольким причинам:

- когда получают малую прибыль от недорогих товаров или на рынке слишком острая конкуренция;
- рост покупательской способности благоприятствует расширению ниши дорогих товаров;
- общая стратегия ориентирована на придание марке престижного имиджа, а более высокая цена способствует имиджу качества, созданному рекламой.

Изменение цены по сравнению со сложившимся уровнем. Принимаются следующие альтернативные решения: сохранение цен стабильными или изменение установленных цен.

Стратегии стабильных цен. В некоторых отраслях стремятся поддерживать стабильные цены во избежание ценовых войн. Ценовые войны чаще всего наблюдаются в отраслях со стандартизированными товарами, так как различие между марками незначительно, снижение цены способно привлечь большое число покупателей и побудить другие компании последовать этому примеру.

Стратегии изменений цены. В рамках своей ценовой стратегии организации могут также попытаться повысить или понизить цены на существующие товары. Повышают цены вследствие: увеличения расходов на сырье и рабочую силу, изменения качества и характеристик продукции.

Снижение цен тоже рассматривается как элемент ценовой стратегии. Причинами снижения цен может быть:

- стремление покрыть накладные расходы в случае неполного

использования производственных мощностей;

- увеличение количества продаваемых товаров (покрытие накладных (постоянные) расходов);
- получение преимущества в конкуренции, поделившись экономией с потребителем;
- реакция на действия конкурентов;
- изменение условий маркетинга (например, во время экономического спада).

Стратегии ценообразования для новых товаров

Установление цены на новый товар - является сложной проблемой - чем товар оригинальнее, тем труднее его сравнивать с другими товарами. Начальная цена имеет принципиальное значение и влияет на коммерческую и финансовую судьбу всей разработки товара. Анализируя издержки, спрос и конкуренцию, организация должна сделать выбор между двумя стратегиями: стратегией высокой начальной цены, чтобы «снять сливки» спроса, и стратегией быстрого проникновения на рынок, используя относительно низкую начальную цену.

1. Стратегия «снятия сливок» предусматривает продажу товара по высокой цене, ограничиваясь группой покупателей, готовых платить такую цену, и быстро добиваться значительных денежных поступлений. Главное достоинство в том, что она является основанием последующей перестройки цен с учетом эволюции рынка и конкуренции. С коммерческой точки зрения снижать цену всегда легче, чем повышать. С финансовой точки зрения она позволяет быстро высвободить капитал, который можно использовать в других проектах. Для успеха такой стратегии необходимы следующие условия:

- Когда есть основания считать, что жизненный цикл нового товара будет коротким или конкуренты смогут быстро повторить товар, что затруднит возврат вложенных средств.
- Если спрос неэластичен, по крайней мере, для большой группы покупателей.
- Товар обладает такой степенью новизны, что покупатель не имеет базы для сравнения, созревание рынка будет медленным, спрос не эластичен, и для организации представляется заманчивым использовать это преимущество, установив высокую цену, которая затем будет адаптирована к ценам конкурентов.
- Выпуск нового товара с высокой ценой позволит поделить

рынок на сегменты с различной ценовой эластичностью. При начальной цене можно «снять сливки» с потребителей, наименее чувствительных к ценам. Последующие снижения цены позволят проникнуть в сегменты с большей эластичностью. Это соответствует временной дискриминации по ценам.

- Спрос с трудом поддается оценке и поэтому рискованно строить прогноз расширения рынка при снижении цены. Такая проблема возникает, например, когда производственный процесс еще не отработан и есть опасность, что издержки превзойдут ожидаемый уровень.

- Организация не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара и его продажа по высоким ценам позволит их получить.

2. *Стратегия цены проникновения.* Предусматривает установление низкой цены с целью с самого начала захватить большую долю рынка. Стратегия предполагает наличие системы интенсивного сбыта, стимулирование рынка активными рекламными мероприятиями и наличие соответствующих производственных возможностей. Это стратегия, рассчитана на крупные начальные инвестиции, которые не скоро будут возвращены. Выбору этой стратегии способствуют следующие условия:

- Спрос очень эластичен по цене, привилегированных сегментов не существует, так что рыночная стратегия, ориентированная на весь рынок с ценой достаточно низкой, чтобы удовлетворить широкий круг покупателей является наиболее разумной.

- Имеется возможность добиться низких издержек на единицу продукции за счет больших объемов продаж, т.е. наличие экономии на масштабе или значительный эффект опыта.

- Новому товару грозит острая конкуренция вскоре после выхода на рынок. В этом случае стратегия проникновения позволяет создать барьеры входа на рынок.

- Сегмент дорогих товаров уже насыщен; поэтому стратегия проникновения является единственной разумной политикой развития рынка.

- Потенциальные покупатели могут легко интегрировать новый товар в свое производство или потребление; неценовые издержки перехода на новый товар, незначительны, что позволяет быстро создавать массовый рынок.

Стратегия проникновения более рискованна. Когда организация рассчитывает на длительный период окупаемости своего нового товара, она должна считаться с тем, что конкуренты, позже пришедшие на рынок, могут, используя новые технологии, оказаться в более выгодном положении, чем организация-новатор.

Стратегии ценообразования для ассортиментных групп

Организация, устанавливая цены на товары в рамках ассортимента, прибегая к стратегии ценового ряда, может обеспечить более высокую прибыль, предлагая товары различным сегментам не по одной цене, а с учетом их чувствительности к ценам. Следуя такой стратегии, организация охватывает всю кривую спроса, предлагая товары экономным потребителям, потребителям, предпочитающим средние цены, и потребителям, заинтересованным в престижных товарах. Каждый товар рассчитан на сегмент, характеризующийся своей эластичностью спроса.

Стратегический маркетинг способствовал принятию стратегий сегментации и диверсификации, что привело к росту числа товаров, предлагаемых одной фирмой или под одной маркой. Такая практика усилила взаимозависимость между товарами. Она проявляется либо в форме взаимозаменяемости, либо в форме взаимной дополняемости.

При наличии взаимозависимых товаров цена каждого из них должна назначаться таким образом, чтобы максимизировать прибыль по всему ассортименту товаров, а не по каждому товару в отдельности. При этом политика для дополняющих и заменяющих товаров будет различной. Если близкие товары взаимодополняемы или независимы, у организации в качестве одного из вариантов появляется возможность предлагать их не только отдельно, но и в наборе, причем по ценам существенно ниже, чем при отдельной покупке. Поскольку товары не заменяют друг друга, у покупателя может возникнуть желание купить весь набор.

Ценность товара может периодически меняться в зависимости от группы потребителей, их доходов и настроений, времени и места покупки, а также от редкости предлагаемого товара. Учитывая эти влияния, организация «приспосабливает» товар под изменчивость условий потребления путем изменения цен. Различают следующие основные подходы:

а) Ранжирование цен — установление ценовой дифференциации с целью привлечения и удержания различных групп потребителей. Вариантами такой тактики являются:

- Установление цены на всю товарную линию. Предполагается единый подход к назначению цены в рамках ассортимента для того, чтобы показать различия между изделиями и иметь возможность привлечь внимание потребителей с различной покупательной способностью. Такой подход учитывает фактор существования ступенчатой кривой спроса и ценовых барьеров. Например, фирма, выпускающая ежедневники, может предлагать самые простые варианты вроде школьных дневников и далее, изменяя стиль и дизайн, предлагать самые различные модификации данного товара. Цены предложения могут сильно варьировать, и каждый, кому будет нужен подобный товар, сможет найти себе приемлемый по цене, соотношенной со значимостью товара.

- Установление единой шкалы цен. Такой подход применяют, когда потребителю сложно определить качество товара или оно для него не значимо, поэтому основным индикатором для него является цена. Подобные ситуации хорошо известны на рынках такой продукции, как бижутерия, товары гигиены, одежда и т. п. Для облегчения задачи выбора продавцы объединяют товары в небольшие группы по ценовому признаку и выставляют различные группы товаров «группа товаров за 10» или «группа товаров за 100». В некоторых супермаркетах появляются отдельные стенды, на которых собраны самые разнообразные товары, которые объединены по принципу одинаковой стоимости.

- Принцип «убыточного лидера». В данном случае потребителю предлагается необыкновенно дешевый товар под видом распродажи или сезонной акции. Потребитель, заинтересованный таким предложением, приходит в торговую точку, где размещены и другие товары, по «нормальным» ценам. Посещаемость торговой точки растет и возрастает вероятность покупки других товаров. Низкая же стоимость одного вида товара компенсируется другими товарами. Иногда такие цены называют ценами-приманками и используют их в рекламных целях.

б) Варианты скидок для поддержания интереса клиента. Скидки в основном направлены на стимулирование увеличения объемов продаж. Наиболее распространены:

- Торговая, или функциональная, скидка. Предоставляется торговым посредникам за выполнение определенных функций, связанных с продвижением и распределением товара.

- Скидка за количество приобретенного товара или скидка за

объем закупки.

- Скидки за систематические объемы закупок не менее..., которые предназначены для стимулирования постоянных клиентов.
- Сезонные скидки для поддержания равномерного уровня продаж сезонных товаров.
- Скидки за платеж наличными и скидки за соблюдение сроков платежа.
- Премии торговым организациям за отличное выполнение своих функций.

в) *Дифференцирование цены, или ценовая дискриминация* — когда на один и тот же товар устанавливается разная цена в зависимости от вида покупателей, мотивов, времени и места покупки. При ценовой дискриминации должны учитываться особенности покупателей, их отношение к товару и к условиям его приобретения. Варианты ценовой дискриминации:

- Дополнительная плата за срочность выполнения заказа или покупка товара в ночное время.

- Дополнительная плата за значимость места приобретения. Например, стоимость пирожного будет разной в зависимости от места его покупки — в магазине на углу, в фирменном магазине или в престижном кафе. Фирма может, не меняя качества товара, изменить форму его представления для различных вариантов потребления. Потребитель может купить конфеты в обыкновенном пакете, а может — в красочной коробке, при этом физическая потребительская ценность конфет не меняется. С одной стороны, это проявление дополнительной ценности товара в виде упаковки, а с другой — это плата клиента за нежелание есть конфеты из кулечка, и цена того желания может быть гораздо выше, чем стоимость самой коробки

- Дифференцированная цена в зависимости от возраста покупателей.

- Использование ценовой дискриминации в PR-целях, когда организация хочет подчеркнуть свою социальную направленность, выраженную в заботе о детях, студентах или пенсионерах. Тогда данным целевым группам покупателей предоставляются льготные условия покупки или пользования товаром. Прямых финансовых выгод фирма в этом случае не приобретает, но формирует репутацию фирмы-благотворителя, которая составит часть ее конкурентного преимущества.

- Выделение покупателей, которые имеют большое значение для организации.

Психологические аспекты ценообразования

Психологические аспекты играют важную роль в восприятии цены, причем это касается не только рынков конечных покупателей, но и промышленного рынка.

В каждом конкретном случае у покупателя на момент покупки почти всегда имеется представление о стоимости того или иного товара, в сознании сформировался определенный диапазон цен, который определяется в первую очередь бюджетом и мнением о ценности товара.

В рамках приемлемого ценового диапазона потребитель будет принимать решения на основе сопоставления качества. Внутри ценового диапазона спрос является неэластичным по цене. Товары, выходящие по цене за пределы ценового диапазона, приниматься во внимание не будут, т. е. спрос превращается из неэластичного в эластичный, чувствительный к цене.

Большое значение при определении ценовых барьеров имеют не только верхние границы диапазона, но и их нижнее значение. Для некоторых потребителей товар дешевле определенного уровня не существует, т. к. низкая цена не соответствует, например, их статусу. Количество ценовых зон указывает на количество сегментов рынка, и при разработке ценовой стратегии целесообразно определить, на какой сегмент рассчитана продукция фирмы и учесть психологические барьеры целевой группы покупателей.

Психология препарирования цен. В ряде случаев потребителя готовят к «переходу через ценовой барьер» с помощью формирования комплексной цены на набор. В товаре выделяется базовый элемент, а затем на него «накручиваются» дополнительные качества. При этом потребитель всегда может самостоятельно ограничить себя в этом качестве. Например, кухонный комбайн с различными насадками. Цена самого комбайна может быть занижена, но цена любого дополнительного расширения его возможностей будет завышена. Для таких товаров первоначальное решение покупателя базируется на цене основного товара и после принятия решения о покупке все остальные затраты рассматриваются как необходимость. Производитель может использовать в качестве дополнения не только вещественные дополнения, но и услуги: бытовая техника с доставкой, технологическое оборудование с обслуживанием и т. д.

Психология «оптовых» цен. Скидки за крупные партии товара на промышленном рынке являются обычными и их отсутствие скорее вызывает недоумение у участников рынка. Но «скидки за количество» применяются и на рынке конечного потребления. Товарное предложение делается в виде наборов, и потребитель решает, будет ли он покупать одно изделие за 5 или три изделия за 12. Недостатком такого метода является увеличение запасов у потребителей и уменьшение частоты дальнейших покупок.

Психология обычных и престижных цен. К цене товара, который покупают часто, привыкают, и любое изменение этой цены рассматривается потребителем как изменение качества, а иногда как желание «обмануть». Уменьшение цены будет ассоциироваться с ухудшением качества, а увеличение цены заставит потребителя искать традиционные цены у конкурентов или обращаться к товарам-заменителям. Если рассматривать товары, приобретаемые редко (обычно это касается товаров длительного пользования), то часто срабатывает эффект престижа, статуса: «Уж если покупать надолго, то...»

Психология восприятия чисел. Достаточно хорошо известен тот факт, что люди по-разному реагируют на способ представления цены. Некоторые числа считаются «счастливыми», а некоторые обладают дурными признаками. Кроме того, если число представлено в виде дроби, то внимание сосредоточивается на цифре до запятой. При сравнении дробных чисел цена 16,98 будет казаться ниже, чем 17,05, хотя разница составит совершенно незначимую для большинства сумму.

Пересмотр ценовой стратегии. Ценовые стратегии требуют постоянного внимания, так как постоянно изменяются факторы внешнего окружения – изменяются стратегии конкурентов, на рынке возникают новые возможности достижения конкурентного преимущества за счет регулирования цен. Действия по отношению к текущему уровню цен могут быть ориентированы на увеличение, уменьшение или сохранение на прежнем уровне, что зависит от влияния таких факторов, как сложившаяся конкурентная ситуация, уровень рыночного спроса, себестоимость товара и цена на товар-заменитель.

Как правило, пересмотр ценовой стратегии осуществляется в следующих ситуациях:

- когда необходимо установить цену нового товара или

товаров нового ассортимента;

- при переходе товара в следующую стадию жизненного цикла;
- при изменении стратегии позиционирования товара, что предусматривает корректировку его цены;
- в ситуациях ценовых войн и активных действий конкурентов.

Роль стратегических решений по коммуникационной политике

Определение роли стратегии коммуникации в маркетинговой программе представляется весьма важной задачей, так как масштабы маркетинговых коммуникаций связаны с внутренней информацией, влияющей на систему принятия решений. Кроме того, сообщения и имидж организации передаются всеми структурами бизнеса во внешнюю среду – потенциальным потребителям и другим заинтересованным лицам.

Типичные коммуникационные задачи обычно ограничиваются коммуникационными наборами, под которыми понимается определенная комбинация коммуникационных инструментов, предназначенных для доставки определенной информации различной значимости для охвата целевого рынка в рамках выделенного бюджета. Так, зачастую основными компонентами маркетинговой стратегии организации выступают реклама и персональные продажи. Организации, производящие фасованные потребительские товары, отводят ведущую роль в стратегии коммуникации стимулированию сбыта и рекламе. Персональные продажи также доминируют в стратегии коммуникации организаций, производящих промышленное оборудование, тогда как реклама и стимулирование сбыта являются вспомогательными в их стратегиях. Стимулирование сбыта и связи с общественностью используются организациями по-разному. Так, если продвижение товара не является первостепенной задачей маркетинговой стратегии организации, эту функцию, как правило, берет на себя другая организация — участница канала распределения. Например, организации, производящие одежду под торговыми марками посредников, целиком полагаются на розничных торговцев в том, что касается коммуникации их продукции.

Все чаще более предпочтительными являются комбинации различных мероприятий по продвижению товара в интегрированную

стратегию коммуникации с потребителями и другими субъектами, оказывающими влияние на принятие решения о покупке. Поскольку каждый из способов коммуникации имеет определенные преимущества и недостатки, целостная стратегия позволяет объединять преимущества каждого компонента в единый эффективный комплекс.

Стратегия маркетинговой коммуникации должна непосредственно исходить из маркетинговой стратегии, которая в свою очередь опирается на корпоративную стратегию. Такой подход предполагает наличие знаний и наработанной практики, которые обеспечивают соответствующую базу для принятия согласованных решений. Вместе с тем, область стратегии маркетинговых коммуникаций является достаточно сложной, так как в ней задействовано множество факторов.

Стратегия коммуникации предполагает планирование, осуществление и контроль коммуникационного процесса между организацией и ее потребителями, а также участниками ее других целевых аудиторий. Основная задача стратегии коммуникации в рамках всей маркетинговой программы — достижение определенных коммуникационных целей в отношении каждой целевой аудитории. При этом следует учитывать, что мнение целевой аудитории подвержено влиянию как изнутри, в силу общения ее участников, так и снаружи, за счет коммуникационных усилий других организаций.

Разработка и реализация стратегий маркетинговых коммуникаций позволяет:

- создавать более четкие и однозначные сообщения о продажах, которые сфокусированно воздействуют на целевых потребителей на разных этапах процесса совершения ими покупки;
- легче и оперативнее осуществлять тактическое планирование и использование каждого коммуникационного инструмента, в результате чего общая мощь коммуникаций увеличиваются, становится постоянно действующей и целенаправленной;
- облегчается интеграция маркетинговых коммуникаций, в результате чего экономятся время и деньги, предоставляются дополнительные выгоды от интегрированных маркетинговых коммуникаций, обусловленные согласованностью и четкостью работы;
- разрабатывать совместные кампании по продвижению и создавать стратегические союзы;

- создавать прочные связи внутри самой организации, координируя и мотивируя усилия сотрудников.

Компоненты стратегий маркетинговых коммуникаций

Следует отметить, что существуют разные подходы к определению компонентов стратегий маркетинговых коммуникаций, которые с определенной степенью условности можно разделить на две группы:

1. Первая группа – сегментация, целеполагание, достижение целей и позиционирование. Являются фундаментально важными для любой стратегии и, следовательно, должны входить в любую стратегию маркетинговых коммуникаций.

2. Вторая группа – последовательность (применение инструментов), интеграция (инструментов) и коммуникация (при помощи используемых коммуникационных инструментов). В ходе разработки коммуникационной стратегии следует определить, какие основные инструменты необходимы для ее реализации и в какой последовательности их предпочтительней использовать.

Остановимся более подробно на второй группе компонентов.

Реклама. Под рекламой подразумевают любую форму неличной коммуникации в отношении организации, товара или некоторой идеи, оплачиваемую определенным субъектом. К преимуществам коммуникации с потребителями посредством рекламы относятся:

- невысокую стоимость в расчете на каждого, ознакомившегося с ней,
- разнообразие доступных средств (газеты, журналы, телевидение, радио, прямая почтовая рассылка, наружная реклама и т.д.),
- возможность регулирования количества показов рекламных обращений,
- возможность воплотить и донести до потребителей определенную идею,
- возможность смены внешнего вида и смыслового содержания рекламного обращения по мере изменения коммуникационных целей,
- является незаменимым инструментом при создании капитала бренда.

При всем при этом реклама имеет свои недостатки: отсутствие обратной связи со зрителем (слушателем), проблемы с фиксацией его внимания, воздействие рекламного сообщения ограничено временем

его просмотра.

Стимулирование сбыта. Под стимулирование сбыта понимаются краткосрочные поощрительные меры, направленные на поощрение покупки или продажи товаров и услуг.

Стимулирование сбыта осуществляется посредством самых разнообразных мероприятий: предложение скидок, проведением выставок и конкурсов, распространением образцов товаров, презентации товара в торговых точках, проведение акций с отправкой купонов и т.п. Данный способ коммуникации обладает целым рядом преимуществ: возможностью привлекать целевых потребителей и воздействовать на них, проводить акции, приуроченные к определенному событию, мотивировать покупателей к совершению покупки.

Один из примеров наиболее успешной стратегии стимулирования сбыта — программа организации American Airlines по стимулированию воздушных перелетов. Эта программа, получившая название Advantage, была начата в 1981 году. Первоначально льготы, предусмотренные данной программой, распространялись на 250 тыс. клиентов, регулярно обращающихся к услугам компании. Сейчас аудитория программы Advantage насчитывает более 15 млн. человек и ежемесячно пополняется 200 тыс. новых участников. Система бронирования билетов SABRE позволяет организации рассчитывать количество миль, оплаченных пассажирами, и эффективно управлять программой. Издержки American Airlines на коммуникацию и администрирование программы в расчете на одного человека весьма незначительны.

Личная продажа - предусматривает использование различных коммуникационных каналов, позволяющих установить непосредственный контакт с конечными потребителями.

К приемам прямого маркетинга относятся: продажа продукции по каталогу, почтовая рассылка, телефонный маркетинг (телемаркетинг), продажа товаров с использованием средств массовой коммуникации — телевидения, радио, периодических изданий, электронная коммерция и торговля в киосках (например, продажа соответствующего страхового полиса в местах продажи авиабилетов). Характерная особенность прямого маркетинга заключается в непосредственном контакте с покупателем.

Связи с общественностью — это планомерная постоянно осуществляемая деятельность по обеспечению равноправного

информационного взаимодействия и через это взаимопонимания между организацией и ее общественностью.

Целью формирования общественного мнения считается установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижения взаимопонимания, основанного на правде, знании, и полной информированности. Система формирования общественного мнения направлена на:

- установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью;
- создание «положительного образа», сохранение репутации организации;
- создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Осуществляется путем использования различных средств коммуникации: прессы, аудио- и визуальных средств, радио, телевидения, выставок, печатных материалов, прямой почтовой рассылки, устной речи, спонсорства, внутрифирменных (фирменных) изданий, фирменного стиля и других форм PR-media.

Разработка стратегии коммуникации

Стратегия маркетинговых коммуникаций — определяет сообщения или последовательность сообщений, которые должны быть доставлены конкретной целевой аудитории при помощи оптимального коммуникационного набора. Стратегия коммуникации основывается на требованиях, предъявляемых целевым рынком к организации, и целях стратегии позиционирования.

Разработка стратегии коммуникации предусматривает следующие этапы:

1. Постановку целей коммуникации.
2. Определение роли каждого компонента стратегии коммуникации.
3. Составление сметы на продвижение.
4. Интеграцию отдельных компонентов стратегии коммуникации.

1. Постановка целей коммуникации. Цели, преследуемые каждым компонентом стратегии коммуникации, взаимосвязаны и позволяют в дальнейшем определить роль каждого компонента

стратегии коммуникации (рекламы, персональных продаж и стимулирования сбыта) в общей маркетинговой программе.

Стратегия коммуникации товара может преследовать самые разнообразные коммуникационные цели, зависящие от:

- типа покупки,
- стадии, на которой пребывает потребитель в процессе принятия решения о покупке,
- зрелости рынка,
- роли стратегии коммуникации товара в маркетинговой программе.

Анализ и отбор коммуникационных целей и стратегий коммуникации можно осуществлять с помощью коммуникационных моделей:

- модель AIDA (от англ. — внимание, интерес, желание, действие);
- модель иерархии эффектов.

Обе модели представляют процесс в виде последовательности этапов, начиная от осведомленности о товаре и заканчивая действием потребителя, т.е. покупкой товара.

Различают следующие цели:

Формулирование потребности. Типичной целью коммуникации для нового товара служит формулирование потребности, удовлетворяемой данным товаром. Подобная цель порой устанавливается для существующих товаров, особенно когда потребители стараются отсрочить покупку или отказаться от нее (например, страхование жизни). Так, рекламная кампания шампуня Head & Shoulders в Китае информировала о необходимости борьбы с перхотью — проблемой, особенно актуальной для брюнетов.

Поиск потребителей. Цель стратегии коммуникации может заключаться в определении круга потенциальных потребителей. В этом случае коммуникация должна провоцировать обратную связь со стороны потребителей. Установить круг потенциальных потребителей позволяет реклама, призывающая обращаться за дополнительной информацией о товаре. Функцию по определению и структурированию потенциальных потребителей целесообразно возложить на торговый персонал. Широкие возможности практической реализации этой задачи открывает использование "горячих" телефонных линий, позволяющих установить как круг

потенциальных потребителей, так и спектр наиболее интересующих их вопросов.

Создание торговой марки. Продвижение товара способствует распространению информации о нем среди потребителей. Одна из целей коммуникации нового товара — сообщить потребителям о товаре.

Например. Организации, производящие отпускаемые по рецептам лекарственные препараты, в своих рекламных обращениях стремятся сообщить о существующих болезнях и предлагаемых ими лекарственных препаратах, способных их излечить. Ранее подобная информация адресовалась исключительно врачам и доводилась до их сведения посредством рекламы в медицинских журналах или в процессе коммуникации с торговыми агентами. Исследование рынка, показало, что потребители хотят знать больше об отпускаемых по рецепту лекарствах, а фармацевтические организации не придумали ничего лучше, как использовать в этих целях рекламу. Распространять информацию зачастую дешевле посредством рекламы, нежели в процессе персональных продаж, особенно если существует возможность донести ее до целевой аудитории через электронные или печатные СМИ.

Сравнение торговых марок. Продвижение товара способствует его оценке потребителем по отношению к товарам-конкурентам. Продемонстрировать преимущества товара перед его конкурентами позволяет как сравнительная реклама, так и персональные продажи. Примером сравнительной рекламы служит демонстрация анализа торговых марок конкурентов, результаты которого свидетельствуют о неоспоримых преимуществах предлагаемого организацией товара. Сравнению могут подвергаться определенные характеристики товара, например эффективность использования.

Побуждение к покупке. Широко используемая организациями — производителями промышленных товаров и товаров длительного пользования практика персональных продаж зачастую призвана склонять потребителей к совершению покупки.

При этом используются специально разработанные подходы, призванные побудить потребителей к приобретению предлагаемой ими продукции. Коммуникационная цель таких компаний предполагает, в частности, достижение определенного числа контактов с потребителями в течение дня. Стимулирование сбыта в местах продаж за счет установки демонстрационных стендов, раздачи

образцов и дисконтных купонов также преследует цель повлиять на решение о покупке. Одним из преимуществ персональных продаж перед рекламой является возможность оперативно ответить на вопросы потребителей и развеять их сомнения в момент принятия решения о покупке.

Удержание потребителя. Важная составляющая процесса коммуникации товара — коммуникация с потребителем после совершения покупки. К мероприятиям данного направления относятся: послепродажное обслуживание, реклама, сообщающая о существовании такого обслуживания, указание на упаковке способа связи для получения дополнительной информации о товаре или сообщения о возникших проблемах. Так, в номерах некоторых гостиниц можно обнаружить анкеты, предлагающие посетителям оценить уровень сервиса.

При разработке стратегии устанавливают цели как для стратегии коммуникации в целом, так и для каждого отдельного ее компонента. Такие цели, как запланированный объем продаж или доля рынка, могут быть общими для нескольких компонентов всей маркетинговой программы.

К типичным целям стратегии коммуникации относят:

- Ознакомление покупателей с товаром или повышение осведомленности о нем.
- Формирование потребительского восприятия товара, торговой марки или организации.
- Усиление приверженности товару целевых потребителей.
- Увеличение объема продаж и доли рынка.
- Стимулирование повторных покупок.
- Поощрение первоначальной покупки нового товара.
- Привлечение новых покупателей.
- Поощрение долгосрочных отношений с организацией.

2. Определение роли каждого компонента стратегии коммуникации

Цели стратегии коммуникации определяют роль каждого из ее компонентов. Так:

- задача торгового персонала может заключаться в осуществлении процесса продаж, или же в информировании участников канала распределения о характеристиках и сферах применения товара;

- роль рекламы может состоять в стимулировании повторных покупок;
- разные цели могут преследовать мероприятия по стимулированию сбыта (такие как торговые выставки);
- в некоторых организациях ведущая роль отводится прямому маркетингу.

Роль каждого компонента стратегии коммуникации определяется на ранних стадиях ее разработки, что позволит в дальнейшем избрать стратегию для каждого компонента.

Например, целью рекламы может быть ознакомление потребителей с новым товаром, стимулирование сбыта (купоны, раздача образцов) может поощрять совершение первой покупки, а персональные продажи — способствовать закупке товара розничными магазинами.

3. *Составление сметы на продвижение.*

Определить оптимальный размер бюджета для коммуникации товара достаточно сложно, поскольку на величину объема продаж, помимо мероприятий по его продвижению, оказывают влияние другие факторы (задержки в реакции потребителей на мероприятия по продвижению, действия конкурентов, состояние экономики и т.д.).

На практике при составлении бюджета на продвижение товара ориентируются на рост эффективности коммуникации в сравнении с ранее полученными результатами. По этой причине подходы к составлению бюджета носят, скорее, прикладной характер.

К наиболее распространенным из них относятся:

- в зависимости от целей и задач;
- в процентах от объема продаж;
- с ориентацией на конкурентов;
- по остаточному принципу.

Подобные подходы используются также при составлении бюджета на рекламу и стимулирование сбыта. Бюджет стратегии персональных продаж определяется количеством торговых агентов и их квалификацией. Расходы на прямой маркетинг планируются из расчета стоимости единицы рассылочного материала, например каталога.

Иногда бюджет на продвижение товара может предусматривать затраты лишь на рекламу и стимулирование сбыта. Организации, как правило, составляют отдельный бюджет на оплату услуг торговых посредников, предусматривающий расходы на стимулирование

участников канала распределения. Бюджет на связи с общественностью также может составлять особняком от общего бюджета на продвижение. Но даже в этом случае при разработке стратегии коммуникации необходимо иметь представление о совокупной величине бюджета на продвижение, чтобы добиться достаточной степени интеграции отдельных ее компонентов.

Метод установления целей и задач. Этот рациональный и экономичный подход к составлению бюджета на продвижение, пожалуй, наиболее распространен. Он предусматривает определение коммуникационных целей, постановку задач, ориентированных на достижение этих целей, и оценку расходов на их осуществление. Данный подход также позволяет определить различные компоненты стратегии коммуникации, поскольку каждый из них направлен на достижение конкретной первоначально установленной цели. Руководству при этом следует выбрать наиболее целесообразный способ достижения поставленных целей и оптимальный метод достижения каждой поставленной цели. Эффективность данного подхода во многом зависит от квалификации и опыта персонала отдела маркетинга.

Метод исчисления в процентах от объема продаж. Бюджет на продвижение при данном подходе формируется, исходя из определенного процента от объема продаж (достаточно произвольно). Величина процента определяется, как правило, величиной расходов на продвижение в прошлом. Данный подход не учитывает зависимости между деятельностью по продвижению товара и ее результатами. Так, бюджет из расчета 10% от объема продаж может оказаться как чрезмерным, так и недостаточным для достижения запланированного объема продаж.

Метод конкурентного паритета. При данном подходе бюджет формируется с учетом аналогичных расходов конкурентов. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что отличия маркетинговых стратегий конкурирующих компаний предусматривают разные стратегии коммуникации товара. Например, организация Revlon использует интенсивную стратегию распределения, тогда как Estie Lauder распределяет свою продукцию только через определенные магазины. Бессмысленно сравнивать стратегии коммуникации этих компаний, поскольку они обслуживают разные сегменты рынка, а их стратегии коммуникации преследуют разные цели и состоят из различных компонентов.

Метод расчета по остаточному принципу. Поскольку финансовые ограничения — суровая реальность для большинства компаний, этот подход присущ составлению самых разнообразных бюджетов. Например, руководство организации может выделить некоторую сумму на продвижение, или же поставить задачу сократить расходы на продвижение на 25% по отношению к прошлогодним. Данный подход может использоваться наряду с методом "цели и задачи". В этом случае определяются приоритетные задачи, и согласно этому распределяется ограниченная сумма бюджета.

На практике составление бюджета на продвижение осуществляется посредством комбинации рациональных, политических и интуитивных соображений.

5. Интеграция отдельных компонентов стратегии коммуникации

Структура стратегии коммуникации подвержена влиянию нескольких факторов. Важной задачей менеджеров по маркетингу является интеграция отдельных компонентов стратегии коммуникации товара, так как;

- высокой степени интеграции отдельных компонентов стратегии коммуникации достичь не удастся, если ответственность за их реализацию возложена на отдельные подразделения организации;
- оценить эффективность отдельного компонента стратегии довольно проблематично. Например, достаточно сложно скоординировать процессы сбыта и рекламы для компаний, производящих промышленные товары. В силу этого стратегии коммуникации таких компаний тяготеют к персональным продажам. Подобное разделение стратегий сбыта и рекламы наблюдается также во многих организациях, производящих потребительские товары.

Под *интегрированными маркетинговыми коммуникациями* понимается стратегический анализ, выбор, реализация и контроль всех элементов маркетинговых коммуникаций, которые экономически эффективно влияют на взаимоотношения между организацией и существующими и потенциальными клиентами (потребителями, заказчиками). Интеграцию следует рассматривать как процесс, осуществляемый на одном или нескольких уровнях (табл. 14).

Уровни интеграции

<i>Уровень интеграции</i>	<i>Степень интеграции</i>
1. Интеграция по вертикальным целям	Согласованность коммуникационных целей с маркетинговыми целями и общими корпоративными целями
2. Интеграция по горизонтальным (функциональным) параметрам	Согласованность деятельности по маркетинговым коммуникациям с другими функциями бизнеса, связанными с производством, операциями и менеджментом кадровых ресурсов
3. Интеграция маркетингового набора	Согласованность маркетингового комплекса (товар, цена, распределение) с коммуникационными сообщениями
4. Интеграция коммуникационного набора	Степень использования всех коммуникационных инструментов для оказания помощи потребителю (клиенту, заказчику) на этапах совершения покупки. Обеспечение общего и согласованного сообщения.
5. Интеграция по творческому дизайну	Согласованность идей творческого дизайна и его реализации с выбранным вариантом позиционирования товара
6. Внутренняя/ внешняя интеграция	Согласованность действий всех подразделений и внешних агентств при разработке стратегии
7. Финансовая интеграция	Оптимальность использования бюджета в целях получения экономии на масштабе и оптимизации долгосрочного инвестирования

Стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМС) приходят на смену разрозненным стратегиям рекламы, связей с общественностью и сбыта.

В области розничных продаж эти стратегии отличаются от традиционных стратегий коммуникации в следующем (рис.22):

1. Программы ИМС всеобъемлющи - при их разработке учитываются все аспекты процесса коммуникации: реклама, персональные продажи, атмосфера, характерная для процедуры продажи, программы поведенческих модификаций, связи с общественностью, стратегии отношений с инвесторами, контакты внутри коллектива и т.п.

2. Стратегии ИМС в значительной степени интегрированы. Информационные сообщения, транслируемые этими стратегиями с помощью различных средств, включая и такие специфические, как политика найма персонала или отношения с розничными продавцами, идентичны или выражают некую общую идею.

3. Программы ИМС направлены на определенный целевой рынок. Связи с общественностью, рекламные кампании, стратегия

распределения — все они нацелены на один или несколько взаимосвязанных целевых рынков

4. Программы ИМС предусматривают координацию всех коммуникационных целей организации.

5. При выборе коммуникационных каналов и заключении соглашений с их владельцами стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагают ориентацию на доступ этих каналов к аудитории целевого рынка организации.

Разработка и осуществление интегрированных коммуникационных стратегий чрезвычайно важны как для производителей, так и для розничных продавцов, вне зависимости от того,



Рисунок 22. Процесс осуществления интегрированных маркетинговых коммуникаций [20]

имеют они дело с потребительскими или промышленными товарами. Эффективное управление этими стратегиями позволяет получить конкурентное преимущество, увеличить продажи и прибыль, а также позитивно влияет на потребителей, так как укрепляет отношения с ними.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
2. Барановский, С.И. Стратегический маркетинг: учеб. пособие для вузов / С.И. Барановский, Л.В. Лагодич. – Мн.: УП «Минфина», 2005. – 299 с.
3. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М.: Дело, 1995. – 152 с.
4. Кривенс, Д. Стратегический маркетинг. 6-е изд.: Пер. с англ. М.: Издат. Дом Вильямс, 2003.
5. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская инициатива :Пер. с фр. / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996.
6. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ.. / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004.
7. Михарева, В.А. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / В.А. Михарева. – Минск: из-во Гревцова, 2009.
8. Разумова, С.В. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / С.В. Разумова. – Минск: БГЭУ, 2007.
9. Уолкер –младший, О. Маркетинговая стратегия, Курс МВА/ О.Уолкер-младший и др.; Пер с англ.И.Клюева.М.: Вершина, 2005.
10. Хулей, Г., Сондерс, Дж., Пирси, Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. / Г. Хулей.- Днепропетровск :Баланс Бизнес Букс, 2005.

Дополнительная литература

1. Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев. - М.: ЦзиМ, 1996. - 208 с.
2. Боумэн, К. Основа стратегического менеджмента. Пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: ЮНИТИ, 1987. – 175 с.
3. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с англ. / А. Вайсман. – М.: Интерэксперт, 1995. - 344 с.
4. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. / Б. Карлофф. - М.: Экономика, 1991. - 239 с.

5. Клейн, К.А. Стратегический маркетинг как основа стабильного роста компании / К. А. Клейн // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. - № 1. – С. 2-7.
6. Котлер, Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению: пер с англ. / Ф. Котлер, Дипак К. Джайн, С. Мэйсинси. – М.: Олимп- Бизнес, 2003. – 224 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В.А. Гольдича, А.И. Оганесовой. – М.: ООО «Изд. АСТ», 2000. – 272 с.
8. Масленченков, Ю.С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: учеб. пособие для вузов / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М.: Изд.-торг. корп. «Дашков и К», 2004. – 884 с.
9. Михарева, В.А. Стратегический маркетинг: практ. для студ. дн. формы обучения спец. «Маркетинг» / В.А. Михарева. – Гомель: ГКИ, 2000. – 104 с.
10. Панкрухин, А.П., Маркетинг: учеб. для вузов / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2003. – 656 с.
11. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 1993.
12. Смит, П. Коммуникации стратегического маркетинга: учеб. пособие для вузов / П. Смит, К.Бэрри, А. Пулфорд, пер. с англ. под ред. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 415 с.
13. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. - 510 с.
14. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. для вузов/ Р. А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
15. Чуровский, С. Методологические принципы стратегического маркетинга / С. Чуровский // Маркетинг. – 2004. - № 6. – С. 28-34.
16. Шевченко, С.Ю. Инновационное развитие и конкурентоспособность: методология обоснования стратегических решений / С. Ю. Шевченко. - СПб: изд-во Санкт- Петербургского ун-та экономика и финансов, 1996. – 193 с.
17. Эткинсон, Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: учеб. пособие для вузов / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон, пер. с англ. под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Развитие стратегического маркетинга и его понятие. Стратегический маркетинг в системе стратегического управления.....	4
Тема 2. Организация стратегического маркетинга в организации.....	12
Тема 3. Анализ маркетинговых возможностей формирование маркетинговой стратегии для целевых рынков.....	19
Тема 4. Конкурентные стратегии.....	46
Тема 5. Матричные методы в анализе бизнес-портфеля организации.....	64
Тема 6. Стратегические решения в товарной политике	76
Тема 7. Стратегические решения в области распределительной, ценовой, коммуникационной политики	95
Список рекомендуемой литературы.....	137

Михарева Валентина Алексеевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Пособие

для слушателей специальности

1-26 02 76 «Маркетинг»

заочной формы обучения

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 21.12.16.

Рег. № 36Е.

<http://www.gstu.by>