

Министерство образования Республики Беларусь

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

Институт повышения квалификации
и переподготовки

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ
ПОСОБИЕ
для слушателей специальности переподготовки
9-09-0412-10 «Маркетинг»
заочной формы обучения

Гомель 2025

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.291я73

C83

*Рекомендовано советом
института повышения квалификации и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 3 от 26.09.2025 г.)*

Составитель *B. A. Михарева*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

C83

Стратегический маркетинг : пособие для слушателей специальности переподготовки 9-09-0412-10 «Маркетинг» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2025. – 88 с. – Систем. требования: РС не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 2Gb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; ALT Linux 10.1 ; Adobe Acrobat Reader. – URL: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

В пособии 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 переподготовки 9-09-0412-10 «Маркетинг» ИПКиП.

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.291я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА И ЕГО ПОНЯТИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
ТЕМА 3. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ.....	16
ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ.....	10
ТЕМА 5. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ В АНАЛИЗЕ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	36
ТЕМА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКЕ.....	46
ТЕМА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ, ЦЕНОВОЙ, КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	89

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

По мере развития рыночных отношений в управлеченческих 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.

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 пособии сделана попытка обобщить известные подходы стратегического маркетинга с целью использования их в деятельности отечественных организаций. При составлении пособия 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 и др.

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

Понятие стратегии.

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 заполнить;
- 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.

Потребность в стратегии, которая определяет, каким образом бизнес намеревается соперничать на выбранных им рынках, никогда не была столь острой, как сегодня. 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

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.

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.

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. 1.1 [23].

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.

Таблица 1.1

Ключевые компоненты корпоративной и маркетинговой стратегий

Компоненты стратегии	Корпоративная стратегия	Маркетинговая стратегия
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 брэндинга. План развития товарных рынков.
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)

Окончание таблицы 1.

1	2	3
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.

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.

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.

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.

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 да-

же 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 корректировок.

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, предлагаая 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 вовремя, 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 обусловливают 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 осуществляющейся 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.

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.

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.

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 принима-

ется 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 удается (по сравнению с другими), или нечто, ставящее его в неблагоприятные условия.

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.

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.3.1).

Таблица 3.1
Матрица SWOT-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности 1). 2)...	Угрозы 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

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 потребитель-

ской ценности наиболее полно соотносятся с компетенциями организации. Проведение сегментации рынка позволяет совершать выбор осознанно, на основании результатов соответствующего анализа.

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.

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.

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.

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 пытаются 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).

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.

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 потенциальному конкурентам.

Этап 4 Стратегический анализ рыночных сегментов. Каждый выявленный сегмент рынка следует подвергнуть анализу на предмет целесообразности его использования в качестве целевого сегмента. Не все сегменты 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, включаящий 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 сег-

мента на планируемый период. Рыночный потенциал характеризуется прогнозом темпов роста рынка и субъективной оценкой привлекательности сегмента руководством организации.

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.

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 продви-

жения, 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.

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.

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 организациям 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 ус-

тойчивость 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 большее 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.

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.

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.

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.

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.

ТЕМА 4 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, пытаясь действовать первой, и *стратегии реагирования*, при которых организация отвечает на важные действия конкурентов. Такое разделение основывается на положениях и организациях на рынке, поскольку зависит от того, является ли организация лидером на рынке, претендует ли на эту роль, следует ли за лидером или стремится избежать конкуренции с более крупными организациями. Различают:

1. Стратегии лидера рынка. Организация-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты.

2. Стратегии претендента. Организация, не занимающее лидирующее положение на рынке, может атаковать лидера, т.е. бросить вызов, с целью занять его место. 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.

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

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 косвенную цель мирного co-существования 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.

4. Стратегии уклонения от конкуренции. Многие организации стремятся получить прибыль, избегая конкуренции. Они изыскивают такие возможности, которые позволяют им достаточное время поработать в рыночной нише и получить прибыль, пока не появиться 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.

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.

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 дистрибуторов.

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 рискованы, поскольку выводят организацию в новые для нее области. Для их ус-

пеха 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 единственными 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, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта. 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 организа-

циями 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.5.1 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 лучший 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).

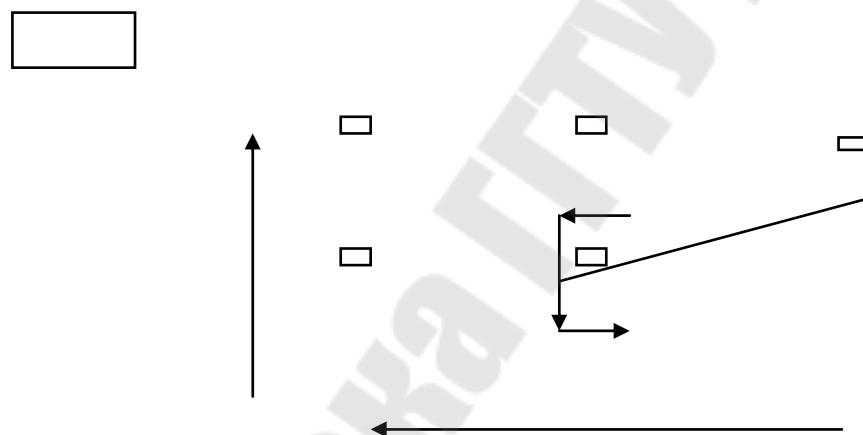


Рис. 5.1. Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы

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. 5.1). Графически позиции продукта или бизнес-единицы

обычно отражаются в виде круга, площадь которого определяется объемом продаж.

Таблица 5.1

Возможные действия на основе матрицы БКГ

	Доля на рынке	Прибыль	Возможные действия
«Темная лошадка»	Низкая доля на быстро-растущем рынке	Низкая, растущая, нестабильная	Выжидательная позиция, требует крупных денежных вливаний
«Звезда»	Высокая доля на быстро-растущем рынке	Высокая, стабильная, растущая	Необходимы инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая доля на растущем низкими темпами рынке	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.

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.

та; 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.5.2):

- 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.

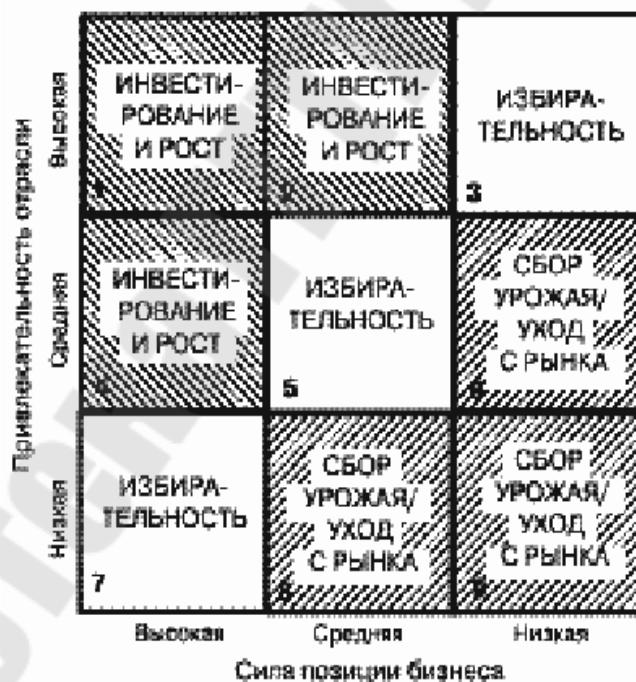


Рис. 5.2. Матрица General Electric

Существуют разнообразные вариации матрицы GE, в основе которых лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообра-

зие 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 управлочные 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.

Каждой из 9 клеток соответствует специфическая стратегия (рис.5.3). 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).



Рис. 5.3. 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.5.4).

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.

Конкуренто-способность	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Доминирование				
Сильная Позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная Позиция				
Слабая Позиция				
Нежизнеспособная позиция				

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

Рис. 5.4. Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

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. Так-

же 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.5.5).

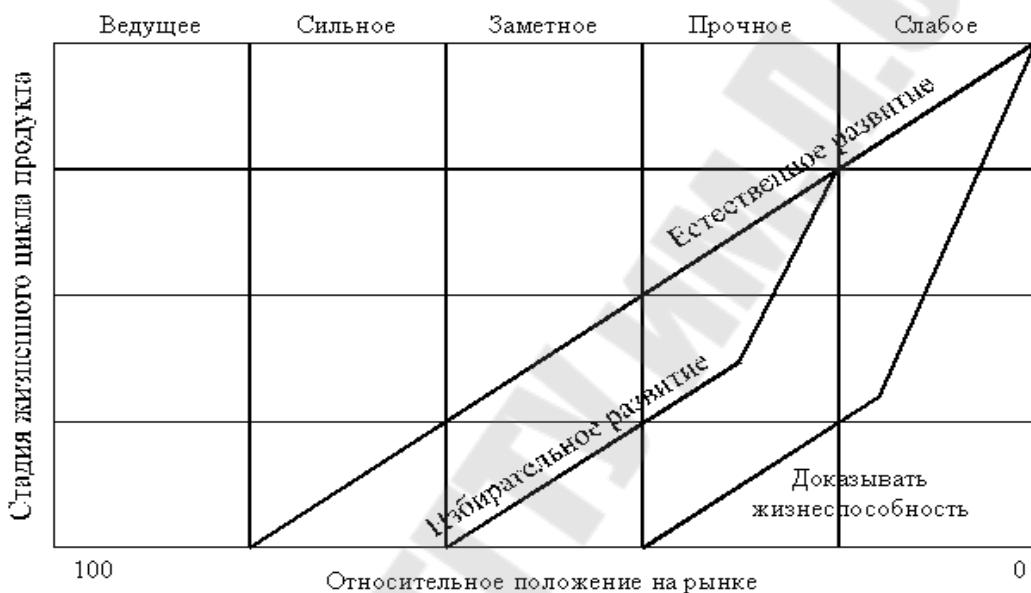


Рис. 5.5. Матрица ADL

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, дистрибуторами 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.

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.

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, дистрибуторов;
- привлекательность для возможных инвесторов и т.д.

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 острой 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.

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.

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.

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.

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.

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

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;
- в) изменение ассортиментной линии.

A. 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. 6.1).

Условия масштабности 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.

B. Обеспечение необходимого качества. Степень стандартизации товара непосредственно будет влиять на набор приданых 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, покрой 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).

Таблица 6.1
**Преимущества и недостатки стандартной
и специализированной продукции**

Вид	Достиоинства	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.

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.

2. Совершенствование. Предусматривает разработку новых качественных характеристик, которые позволяют лучше удовлетворять клиента.

3. Конкурирование. Данный подход заключается в устраниении конкурентных недостатков путем дифференциации товара. Происходит внедрение на рынок товаров-заменителей, которые выполняют некоторые функции лучше, чем существующие товары конкурентов или собственные товары.

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 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 сохраняется 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.

Сокращение товарных модификаций означает уменьшение широты ассортимента. Такое сокращение обычно обусловлено неудачной попыткой поддержать марку в смежной товарной категории.

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.

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.

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 скординировано 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 направ-

лены на производство и распределение товара конечным потребителям.

Эффективный канал распределения обеспечивает организациям, его формирующему, 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 требуют 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. К ним относятся:

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

Различают следующие этапы разработки стратегии распределения: определение типа канала, определение степени интенсивности распределения, определение структуры канала.

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.

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:

A. 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 дистрибутеров. 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. На-

пример, 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.

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:

A. 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.

B. 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.

C. 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 дистрибуторских 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 дистрибуторской 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 закуп-

кам 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.

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 фикси-

руя, 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 мерилом 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 ценные 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 низ-

кими. 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 дистрибуторы 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 политики 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 стандартизованными товарами, так как различие между марками незначительны, 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 (постоянных) 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 достаточной 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 острыя 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 раздельно, но и в наборе, причем по ценам существенно ниже, чем при раздельной 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:

a) 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, соотнесенной 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 стеллажи, 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.

- Дифференциированная 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 за пределы ценового диапазона, приниматься во внимание не будут, т. е. спрос превращается из неэластичного в эластичный, чувствительный к цене.

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. Ес-

ли 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.

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. 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 недостат-

ки, 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.

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 брэнда.

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.

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 (телефарминг), 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 информаци-

онного 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).

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.

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.

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 расче-

та 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 составляться 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.

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

4. 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).

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208с.
2. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 803с.
3. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. - Минск : ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. - Москва : Экономика, 1999. – 703 с.
5. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. Под ред. Г Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175с.
6. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995.-345с.
7. Жук, Е.С. Стратегический маркетинг: учебник / Е.С. Жук, Н.П. Кетова ; Южный федеральный университет, Экономический факультет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2011. – 203 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241057> . – библиогр. с: С. 197-202 – ISBN 978-5-9275-0904-1. – Текст : электронный.
8. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2002. -с.
9. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг, 6-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 752 с.
10. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. - Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 800 с.
11. МакДональд, М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать: Пер. с англ. / МакДональд Мальcolm. - М.: Технологии, 2004.
12. Минцберг, Г., Куинн, Дж. Б., Гошал, С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2001.– 567 с.
13. Михарева, В.А. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / В.А. Михарева. – Минск: из-во Гревцова, 2009. – 204 с.

14. Овсянников, А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 481 с.
15. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.
16. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 225 с.
17. Стратегический маркетинг для магистров : учебник / под общ. ред. О.Н. Жильцовой. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 316 с.
18. Лизакова, Р.А. Стратегический маркетинг: Практикум по одноименному курсу для студентов всех форм обучения специальности 26 02 03 «Маркетинг», / Р.А. Лизакова, Ю.М. Сапункова– Гомель: ГГТУ, 2003. – 34 с.
19. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2017. – 289 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776> – ISBN 978-5-7410-1642-8. – Текст : электронный.
20. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 356 с.
21. О'Шоннеси, Дж. Конкурентный маркетинг. - М., 2002.-864с.
22. Портер, М. Конкуренция: Пер. с англ.; Учебн. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 496 с.
23. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 225 с.
24. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : пособие для слушателей специальности 1-26 02 76 "Маркетинг" заочной формы обучения / В. А. Михарева ; Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования "Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого", Институт повышения квалификации и переподготовки кадров, Кафедра "Профессиональная переподготовка". - Гомель : ГГТУ, 2016. - 139 с. Режим доступа: <https://elib.gstu.by/handle/220612/14990>
25. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. –

352 с. – (Учебник для вузов).

26. Хулей, Г., Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Дж., Н. Пирси. – Днепропетровск, 2005. – 271с.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

**Пособие
для слушателей специальности переподготовки
9-09-0412-10 «Маркетинг»
заочной формы обучения**

Составитель **Михарева Валентина Алексеевна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 24.11.25.

Рег. № 90E.
<http://www.gstu.by>